# Contabilidade

*César Augusto Tibúrcio Silva*

S586c Silva, César Augusto Tibúrcio
Contabilidade / César Augusto Tibúrcio Silva. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração /UFSC, 2007.
264p.

Inclui bibliografia
Curso de Graduação em Administração a distância

1. Contabilidade. 2. Contabilidade gerencial. 3. Estoques. 4. Fluxo de caixa. 5. Educação a distância. I. Título.
CDU: 657.14

*Catalogação na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

**PRESIDENTE DA REPÚBLICA**
*Luiz Inácio Lula da Silva*

**MINISTRO DA EDUCAÇÃO**
*Fernando Haddad*

**SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**
*Carlos Eduardo Bielschowsky*

**DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – DPEAD**
*Hélio Chaves Filho*

**SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL**
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**
REITOR
*Lúcio José Botelho*

VICE-REITOR
*Ariovaldo Bolzan*

PRÓ-REITOR DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
*Marcos Lafim*

DIRETORA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
*Araci Hack Catapan*

**CENTRO SOCIOECONÔMICO**
DIRETOR
*Maurício Fernandes Pereira*

VICE-DIRETOR
*Altair Borguet*

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**
CHEFE DO DEPARTAMENTO
*João Nilo Linhares*

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO
*Raimundo Nonato de Oliveira Lima*

COORDENADOR DE CURSO
*Alexandre Marino Costa*

COMISSÃO DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO
*Alexandre Marino Costa – Presidente*
*Gilberto de Oliveira Moritz*
*João Nilo Linhares*
*Luiz Salgado Klaes*
*Marcos Baptista Lopez Dalmau*
*Maurício Fernandes Pereira*
*Raimundo Nonato de Oliveira Lima*

# Apresentação

Prezado Estudante,

Iniciaremos o conteúdo de Contabilidade Geral e de Custos. Conforme você vai notar, este conteúdo é muito importante para o Administrador, pois a informação financeira é produzida pela Contabilidade. Esta informação será usada no processo decisório da empresa. Para o administrador é necessário conhecer o significado da informação e como pode ajudar a melhorar seu desempenho.

Você vai notar que o foco de nosso estudo é o administrador. Por este motivo, a metodologia de aprendizado está voltada para o usuário da informação, e não para o responsável por sua elaboração e sistematização. Um aprofundamento pode ser obtido nas referências indicadas ao final da disciplina.

O correto entendimento deste conteúdo será importante para o administrador nas decisões que possuem impacto sobre as finanças de uma empresa.

Bom estudo.

*Professor César Augusto Tibúrcio Silva*

# Sumário

## UNIDADE 6 – Introdução à Contabilidade Gerencial



## UNIDADE 7 – Custos em decisões



## UNIDADE 8 – Apurando o custo unitário



## UNIDADE 9 – Avaliação de desempenho, preços de transferência e descentralização

UNIDADE

# 1

# Introdução às demonstrações financeiras

# Objetivo

Nesta Unidade, você conhecerá os usuários das informações contábeis, as atividades exercidas por uma entidade e o conteúdo das demonstrações financeiras mais relevantes, bem como os princípios fundamentais da Contabilidade.

# Introdução às demonstrações financeiras

Caro estudante!

Será um prazer poder interagir com você durante a disciplina de Contabilidade. Queremos mostrar que a informação contábil é importante para ser utilizada nas decisões dos gestores. A forma mais usual como uma informação contábil é apresentada é por meio das demonstrações financeiras, também denominadas de demonstrações contábeis. A Unidade 1 vai mostrar quem são os usuários da contabilidade e que tipo de perguntas pode ser respondido por meio dela. As demonstrações financeiras usuais serão conhecidas a seguir. Finalizando, vamos estudar os princípios fundamentais da Contabilidade.

Não esqueça de fazer as atividades sugeridas ao final da Unidade. Vamos estar com você, com muita alegria, estimulando a aprendizagem e auxiliando na solução das dúvidas. Então, não percamos tempo, vamos começar nossos estudos!

O segundo semestre de 2001 está associado ao ataque terrorista ao World Trade Center. Entretanto, para o mundo dos negócios, outro evento também chamou bastante a atenção: os problemas da empresa Enron.

Essa empresa atuava no setor de energia e era considerada um modelo de gestão com o uso de instrumentos financeiros inovadores. Até alguns dias antes de os problemas da empresa serem conhecidos pelo mercado, acreditava-se que a Enron fosse uma empresa saudável. Não era.

O impacto do problema da Enron foi tão significativo que provocou uma discussão no congresso norte-americano e no mercado mundial sobre assuntos como **ética**, papel da informação contábil e credibilidade. Como resposta à crise de confiança que ocorreu após o escândalo da Enron, o Congresso dos EUA aprovou uma legislação

que tentava evitar que no futuro situações como esta voltassem a ocorrer. Esta legislação ficou conhecida como **Sarbox***.

> **GLOSSÁRIO**
> *Sarbox – Legislação norte-americana criada após os escândalos contábeis.

Um dos pontos importantes da Sarbox afetava as demonstrações financeiras das empresas com ações negociadas na bolsa de valores. Determinava que constasse nas demonstrações financeiras a assinatura do dirigente da empresa, provando que ele confirmava as informações. Em outras palavras, o administrador passou a ser também responsável pelas informações das empresas que são divulgadas para o usuário.

## Os usuários e as informações contábeis

A principal finalidade da **contabilidade*** é preparar informações que serão utilizadas pelo usuário no seu processo decisório. Para isso, a contabilidade identifica, mensura e comunica os eventos econômicos de uma entidade.

> **GLOSSÁRIO**
> *Contabilidade – sistema de informação responsável pela identificação, mensuração e comunicação de eventos econômicos de uma entidade para seus usuários.

Geralmente, os usuários são classificados como:

- **internos**: são as pessoas internas à entidade, como é o caso do gerente e do diretor. Os usuários internos usam a contabilidade para ajudar no seu processo de tomada de decisão. Entre as diferentes situações em que é possível utilizar a contabilidade, citamos a situação na qual o administrador está estudando a viabilidade de uma filial. Por meio da mensuração do seu resultado pela contabilidade, será possível determinar o fechamento desta filial ou não. O Quadro 1 apresenta exemplos de questões que são de interesse do usuário interno e que podem ser respondidas pela contabilidade;

- **externos**: são as pessoas que utilizam as informações contábeis para seu processo decisório. Entretanto, ao contrário dos usuários internos, o acesso às informações é mais limitado, por possuir uma menor possibilidade de obter informações sobre a entidade. Um instrumento importante para estes usuários são as demonstrações financeiras, que permitem responder algumas das questões exemplificadas no Quadro 2.




Quadro 1: Questões do usuário interno

**Fonte**: figuras retiradas da internet e estrutura elaborada pelo autor




Quadro 2: Questões do usuário externo

**Fonte**: figuras retiradas da internet e estrutura elaborada pelo autor

Apresentamos alguns dos usuários externos das demonstrações financeiras.

- **Fisco**: representado pela Secretaria da Receita Federal, no nível federal, e pelas secretarias da fazenda nos Estados, Distrito Federal e municípios. Para o fisco, a informação contábil é importante para a arrecadação de tributos.

- **Investidores**: aplicam ou aplicarão seus recursos na empresa. Estes usuários têm interesse em investir na empresa por meio de empréstimos ou pela compra de parte do capital. Nesta situação, as demonstrações financeiras permitirão analisar, por exemplo, o nível de risco da entidade.

- **Fornecedores e clientes:** fazem negócios com a entidade. Ambos compõem a denominada cadeia de valor do negócio

em que a entidade atua. Para esses usuários, a informação contábil pode ser importante para determinar o nível e a profundidade no relacionamento comercial.

- **Órgãos reguladores do governo:** devem exercer um papel na regulação da relação entre as empresas, e entre as empresas e os clientes. Em alguns setores, existem órgãos reguladores específicos (Banco Central, para as instituições financeiras; Anatel, para o setor de telecomunicações; Procon, para a proteção dos direitos do consumidor; etc.). Para estes órgãos reguladores, a informação contábil pode ser importante na discussão de tarifas de serviços, apreciação de concorrência predatória entre as empresas, entre outros assuntos.

Assim como na administração, é importante a questão ética na contabilidade. As informações são preparadas com esta preocupação, e o profissional responsável por isto, o contador atua dentro de um código de ética da profissão. Esta preocupação com a ética na contabilidade é para fazer com que as demonstrações financeiras expressem a realidade econômica da entidade.

## Atividades da entidade

As entidades desenvolvem diferentes atividades no seu dia-a-dia. Para fins da contabilidade, classificamos todas estas atividades em três grupos:

- **financiamento;**
- **investimento;** e
- **operações.**

Essa classificação permite melhor visão do desempenho da entidade. Considere, a título de exemplo, uma empresa de consultoria de Recursos Humanos. Para que esta empresa possa funcionar, são ne-

cessários recursos financeiros, que são aportados por seus acionistas ou por instituições financeiras. As atividades relacionadas à captação de recursos são denominadas de financiamento. Com os recursos obtidos, a empresa pode comprar computadores, móveis e terrenos. Estas atividades relacionadas com a obtenção de bens utilizados para produção se denominam investimento. Finalmente, com os recursos oriundos dos investimentos, a empresa vai prestar serviços para seus clientes e pagar suas despesas operacionais (salários dos funcionários, manutenção dos computadores, impostos prediais, etc.). Estas atividades estão vinculadas à operação da empresa.

A partir desta classificação das atividades de uma entidade, podemos ter um rico painel do seu desempenho. Vamos detalhar, a seguir, essa classificação.

## Atividades de financiamento

Conforme comentado anteriormente, as atividades de financiamento dizem respeito à obtenção de recursos financeiros. Existem duas fontes em que uma entidade pode obter recursos:

- por meio dos **acionistas**: podem colocar dinheiro na entidade aumentando seu capital; ou

- por meio de **terceiros**: não possuem participação acionária.

Quando o financiador não possui vínculo acionário com a entidade, esta fonte de recurso recebe o nome de passivo. Uma entidade típica possui diferentes tipos de passivo. Os empréstimos referem-se aos recursos que a entidade capta numa instituição financeira. Já fornecedores correspondem à aquisição de serviços ou produtos que são usados nas suas operações. Os salários a pagar dizem respeito à folha de pagamento da entidade que ainda não foi paga numa determinada data. E obrigações tributárias correspondem a obrigações com o governo.

**É importante destacar que os nomes utilizados podem variar de entidade para entidade. Não existe uma padronização para todas as entidades na denominação utilizada pela contabilidade.**

Outra fonte de recursos são os acionistas. Na contabilidade, estes recursos recebem a denominação de patrimônio líquido. Os acionistas podem investir numa entidade de duas maneiras: aportando mais capital ou não fazendo a distribuição do resultado.

Tanto o acionista quanto a instituição financeira que concede um empréstimo esperam ser remunerados por investir na entidade. Quando é um acionista que investe numa entidade, a remuneração para estes recursos investidos ocorre por meio da distribuição dos **dividendos***. Já para uma instituição financeira que concedeu um empréstimo para a empresa, a remuneração ocorre por meio dos juros que serão pagos por este empréstimo.

GLOSSÁRIO

*Dividendos – distribuição do resultado da entidade para os acionistas.

Os outros passivos relacionados com os funcionários (como é o caso de salários a pagar) e ao governo (as obrigações tributárias, por exemplo) não possuem remuneração quando pagos pontualmente.

## Atividades de investimento

Todas as transações ocorridas na entidade que dizem respeito aos itens utilizados para a produção econômica da própria entidade, tais como máquinas, equipamentos, móveis, utensílios, computadores e terrenos, fazem parte das atividades de investimento. A finalidade destas atividades é montar uma infra-estrutura necessária para a operação da entidade.

GLOSSÁRIO

*Ativos – lado esquerdo do balanço patrimonial. Correspondem aos itens que vão trazer benefícios futuros para a entidade.

Os recursos que são usados para trazer riqueza futura para a entidade recebem a denominação de ativo. Os **ativos*** vinculados a esta infra-estrutura são denominados de ativo permanente.

Geralmente, as atividades de investimento são resultantes das decisões estratégicas da entidade: entrar num novo negócio, abrir uma

filial, expandir a linha de produção, modernizar os computadores, etc. De onde a empresa consegue os recursos para estes investimentos? A resposta é: das atividades de financiamento.

## Atividades operacionais

Com os investimentos realizados, a entidade pode fazer suas atividades operacionais. Estas atividades estão ligadas à obtenção de receita, e todo esforço vinculado diretamente a isso deve ser considerado neste grupo. Usualmente, denominamos a receita conforme o modo como foi obtida: receita de prestação de serviço, receita financeira, receita de doação e receita de venda.

No processo de geração de receita, a entidade usa e consome ativo. Esse consumo de ativo recebe a denominação de despesa. Para permitir uma melhor análise do desempenho de uma entidade, separamos as despesas em diferentes tipos. Quando uma empresa comercial vende um produto para seu cliente, o valor da venda é considerado como a receita obtida na transação. A quantidade que a empresa pagou pelo produto quando comprou do fornecedor é considerada uma despesa, que recebe a denominação de custo da mercadoria vendida. Numa empresa industrial, este custo recebe a denominação de custo do produto vendido. Numa empresa prestadora de serviço, a denominação usual é custo do serviço prestado.

Além do custo da mercadoria, existem outras despesas que ocorrem que ajudam a empresa a obter receitas. Estas despesas geralmente são:

- despesas de vendas: como comissão e salário de vendedores;
- de publicidade e propaganda: como o anúncio num classificado de um jornal;
- administrativa: despesa de telefone da diretoria, por exemplo; e

- financeira: juros dos empréstimos obtidos junto às instituições financeiras.

Quando se comparam as receitas obtidas num determinado período com todas as despesas, incluindo aqui o custo da mercadoria vendida/custo do produto vendido/custo do serviço prestado, tem-se o resultado do período. Caso o resultado seja positivo, ou seja, a receita seja maior que a despesa, a entidade obteve um **lucro***. Na situação inversa, quando a receita é menor que a despesa, ocorreu um prejuízo.

**GLOSSÁRIO**

*Lucro – resultado positivo da entidade. Ocorre quando a soma das receitas é superior às despesas.

## Comunicação com usuários

O desempenho de uma entidade precisa ser comunicado aos seus usuários. Para tanto, a contabilidade utiliza as demonstrações financeiras que apresentam um resumo deste desempenho. As principais demonstrações financeiras são:

- **balanço patrimonial***: apresenta os ativos, os passivos e o patrimônio líquido numa determinada data;
- **demonstração do resultado**: permite ao usuário verificar se o resultado foi positivo (lucro) ou negativo (prejuízo);
- **demonstração das mutações do patrimônio líquido**: detalha como o patrimônio líquido mudou entre um período e outro, incluindo aqui o resultado do período;
- **demonstração dos fluxos de caixa**: apresenta um detalhamento das movimentações ocorridas no caixa da entidade, indicando a origem e a aplicação desses recursos.

**GLOSSÁRIO**

*Balanço patrimonial – demonstração financeira que mostra os ativos, os passivos e o patrimônio líquido numa determinada data.

Para mostrar essas demonstrações, apresentamos a seguir o exemplo da Business Ltda.

## Demonstração do resultado

A demonstração do resultado informa se uma entidade apresentou um resultado positivo ou não durante um determinado período. Ela também é conhecida como DRE.

A demonstração do resultado apresenta se uma entidade obteve resultado ou não de maneira dedutiva. Assim, em primeiro lugar, apresenta-se a receita derivada dos principais negócios da entidade; depois, o esforço realizado pela entidade para obtenção desta receita, que é conhecido, na linguagem contábil, como despesa. Deste modo, a despesa de salários refere-se ao pagamento de salários aos funcionários da entidade. A despesa de aluguel está associada à utilização de um imóvel de terceiros pela entidade. A despesa de telefone e energia está relacionada com a utilização desses serviços. Já a despesa financeira são os juros dos empréstimos que a entidade possui.

O Quadro 3 apresenta a demonstração do resultado da Business. No período de 2006, a empresa apresentou uma receita de R$ 230 mil para uma despesa de R$ 203 mil. A demonstração do resultado permite verificar que a entidade tem como maior despesa os salários, no valor de R$ 104 mil.

| **Business Ltda.** | | |
|---|---|---|
| Demonstração do Resultado 2006 | | Em R$ |
| Receitas | | |
| Receitas de Serviços | | 230.000,00 |
| Despesas | | |
| Despesas de Salários | 104.000,00 | |
| Despesas de Aluguel | 27.000,00 | |
| Despesas de Telefone e Energia | 38.000,00 | |
| Despesas Financeiras | 34.000,00 | |
| Total das Despesas | | 203.000,00 |
| Lucro Líquido | | 27.000,00 |

Quadro 3: Demonstração do resultado da Business
**Fonte**: elaborado pelo autor

Ao comparar a receita de serviços da empresa com as despesas, tem-se que a entidade apresentou um resultado positivo, ou um lucro líquido, de R$ 27 mil.

A demonstração do resultado e a apuração se uma entidade obteve ou não lucro são importantes para o usuário. Uma entidade que consegue obter lucros adequados é sinal de entidade em condições de obter um bom crescimento, conquistar mercado, cumprir seus compromissos em dia e remunerar seus acionistas com dividendos.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| A entidade é lucrativa? | Demonstração do Resultado. | A entidade tem lucro se receitas são maiores que as despesas. | É necessário verificar se o lucro que a entidade está obtendo é compatível com sua história e com entidades do mesmo porte e setor. |

Quadro 4: Analisando a informação contábil: demonstração do resultado
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL)

O usuário sabe, com a demonstração do resultado, se uma empresa obteve ou não lucro. A demonstração das mutações do patrimônio líquido mostra o que ocorreu com os recursos investidos pelo acionista na entidade. Isto inclui a destinação do lucro obtido no período.

Quando a entidade decide não fazer a distribuição do seu resultado, esses valores ficam acumulados. O Quadro 5 apresenta o exemplo da demonstração das mutações do patrimônio líquido da Business Ltda.

| Business Ltda. | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido | | | | |
| 2006 | | | Em R$ | |
| | Capital Social | Reservas | Lucros Acumulados | Total |
| Saldo Inicial | 125.000,00 | 75.000,00 | 45.000,00 | 245.000,00 |
| Aumento de Capital | 60.000,00 | (40.000,00) | (20.000,00) | – |
| Distribuição de Dividendos | – | – | (15.000,00) | (15.000,00) |
| Lucro do Exercício | – | – | 27.000,00 | 27.000,00 |
| Saldo Final | 185.000,00 | 35.000,00 | 37.000,00 | 257.000,00 |

Quadro 5: Demonstração das mutações do patrimônio líquido
**Fonte**: elaborado pelo autor

Conforme pode ser notado, a primeira linha da demonstração refere-se ao saldo existente no início do período. As linhas seguintes mostram os eventos que ocorreram no ano de 2006 que afetaram o patrimônio líquido da empresa. No exemplo da Business, são três eventos:

- primeiro evento: é o aumento do capital da empresa por meio das reservas e dos lucros acumulados;
- segundo evento: diz respeito à distribuição do lucro da empresa, sob a forma de dividendos. A distribuição do lucro para os acionistas vai depender da política de distribuição de dividendos da entidade. Como regra geral, uma entidade que pretende crescer evita distribuir dividendo, uma vez que a existência de recursos é importante para investimentos futuros; e
- terceiro evento: é a incorporação do lucro do exercício da empresa, no valor de R$ 27 mil. Observe que este valor corresponde ao resultado apresentado no Quadro 3. Isto não é uma mera coincidência.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| O que ocorreu com o patrimônio líquido da entidade? | Demonstração das mutações do patrimônio líquido. | Verificar como a entidade está aumentando ou diminuindo seu patrimônio líquido (distribuição de dividendos, retenção de lucros, etc.). | Entidades com possibilidades de crescimento devem evitar a distribuição de dividendos. |

Quadro 6: Analisando a informação contábil: demonstrações das mutações do patrimônio líquido
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Balanço patrimonial

O balanço patrimonial é uma demonstração que mostra os itens que vão ajudar a gerar riqueza para entidade num futuro próximo, denominado de ativo na terminologia contábil, e as obrigações de uma entidade numa determinada data. As obrigações são agrupadas em passivo, que são as obrigações de uma entidade para com terceiros, e patrimônio líquido, que são as obrigações da entidade para com os acionistas. A relação entre os ativos e as obrigações de uma entidade está representada no Quadro 7, que trata da equação contábil básica que relaciona o ativo com o passivo e patrimônio líquido.

Ativo = Passivo + Patrimônio Líquido

Quadro 7: Equação contábil básica
**Fonte**: elaborado pelo autor

A equação contábil básica significa, em termos práticos, que, em uma determinada entidade, o valor do ativo deverá ser igual à soma do seu passivo e do seu patrimônio líquido. E isso será verdadeiro para todas as entidades, pois, em caso contrário, a contabilidade estará errada.

O Quadro 8 apresenta o exemplo do balanço patrimonial da Business Ltda. A primeira constatação possível é de que a equação contábil básica funciona para essa entidade. De um lado, temos um total de ativo de R$ 391 mil. Do outro lado do balanço, o lado direito, há um passivo de R$ 134 mil e um patrimônio líquido de R$ 257 mil.

Outro aspecto importante é que os valores do patrimônio líquido são aqueles que já foram mostrados na demonstração do patrimônio líquido (Quadro 5). Compare e comprove você mesmo.

**Business Ltda.**

Balanço Patrimonial — 31/12/2006

Em R$

| | | | |
|---|---|---|---|
| Caixa | 46.400,00 | Passivo | |
| Valores a Receber | 71.000,00 | Contas a Pagar | 58.000,00 |
| Estoques | 53.000,00 | Empréstimos | 76.000,00 |
| Terrenos | 104.000,00 | Total do Passivo | 134.000,00 |
| Máquinas | 116.600,00 | | |
| | | Patrimônio Líquido | |
| | | Capital Social | 185.000,00 |
| | | Reservas | 35.000,00 |
| | | Lucros Acumulados | 37.000,00 |
| | | Total do Patrim. Líquido | 257.000,00 |
| *Total do Ativo* | *391.000,00* | *Total do Passivo e Patrim. Líquido* | *391.000,00* |

Quadro 8: Balanço patrimonial da Business
**Fonte**: elaborado pelo autor

Análises diversas são possíveis de serem feitas a partir do balanço patrimonial. Podemos, por exemplo, verificar a composição do ativo de uma entidade. No exemplo apresentado, podemos notar que a Business tem seu ativo concentrado em terrenos e máquinas, que são itens que geralmente são utilizados no processo produtivo. Além disto, existem valores a receber, geralmente de clientes, estoques, aplicações financeiras e caixa, que correspondem à moeda corrente. Do lado das obrigações, temos que a maior parte são obrigações com os acionistas ou patrimônio líquido. Mas é possível observar que a entidade

possui também uma dívida com uma instituição financeira, que corresponde ao valor dos empréstimos. Geralmente, este tipo de dívida produz despesa financeira, e isto pode ser notado na demonstração do resultado (veja o Quadro 3).

Finalmente, é importante observar que o balanço patrimonial diz respeito a uma data específica no tempo, ao contrário, por exemplo, da demonstração do resultado.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Onde a entidade está buscando os recursos para financiar suas operações? | Balanço patrimonial. | A resposta dessa pergunta se refere ao nível de endividamento da entidade. | Entidades endividadas possuem um risco maior. Baixo endividamento pode significar dificuldade de acesso às fontes de recursos. |

Quadro 9: Analisando a informação contábil: balanço patrimonial
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Demonstração dos fluxos de caixa

A demonstração dos fluxos de caixa vai detalhar o que ocorreu com o caixa da entidade num determinado período. Em outras palavras, esta demonstração mostra os pagamentos e recebimentos da entidade. Esta demonstração incorpora os valores monetários que a empresa detém no caixa (moeda corrente), os valores nas contas bancárias e as aplicações financeiras.

Para melhor entender a movimentação do caixa de uma entidade, os pagamentos e recebimentos são usualmente divididos em três grupos, conforme as atividades executadas:

- fluxos de caixa provenientes das atividades operacionais;
- fluxos de caixa provenientes das atividades de investimento; e
- fluxos de caixa provenientes das atividades de financiamento. Esta classificação permite que o usuário possa saber de onde a entidade está obtendo recursos e como estes recursos estão sendo aplicados.

Além desses três grupos, a demonstração dos fluxos de caixa também apresenta o valor inicial do caixa, o valor final e a variação no período, e esta variação é a soma dos três grupos.

A demonstração dos fluxos de caixa da Business encontra-se no Quadro 10. Durante o ano de 2006, a entidade apresentou um caixa positivo das atividades operacionais de R$ 78 mil, resultante do recebimento de clientes (R$ 250 mil) e dos pagamentos de salários, aluguel, telefone e energia. As atividades de investimento consumiram R$ 23.400 do caixa da entidade em razão da compra de terrenos e máquinas. A empresa remunerou suas fontes de financiamento no total de R$ 39 mil, com pagamento de dividendos para os acionistas (R$ 15 mil) e o pagamento de empréstimos (R$ 24 mil).

A soma destes três grupos de fluxos de caixa resulta um total de R$ 15.600, ou seja, R$ 78.000 – R$ 23.400 – R$ 39.000. Uma vez que o caixa inicial era de R$ 30.800, o saldo final do caixa da entidade será de R$ 46.400, ou R$ 15.600 + R$ 30.800. O valor do saldo final do caixa é igual àquele que consta do balanço patrimonial da entidade. Volte e verifique o Quadro 8.

| Business Ltda.<br>Demonstração do Fluxo de Caixa<br>2006 | |
|---|---|
| Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais | |
| Recebimento de Clientes | 250.000,00 |
| Pagamento de Salários | (110.000,00) |
| Pagamento de Aluguel | (27.000,00) |
| Pagamento de Telefone e Energia | (35.000,00) |
| | 78.000,00 |
| Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento | |
| Aquisição de Terrenos | (10.000,00) |
| Aquisição de Máquinas | (13.400,00) |
| | (23.400,00) |
| Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento | |
| Distribuição de Dividendos | (15.000,00) |
| Pagamento de Empréstimos | (24.000,00) |
| | (39.000,00) |
| Variação no Caixa | 15.600,00 |
| Caixa no Início do período | 30.800,00 |
| Caixa no Final do período | 46.400,00 |

Quadro 10: Demonstração dos fluxos de caixa da Business
**Fonte**: elaborado pelo autor

O que podemos obter com a demonstração dos fluxos de caixa encontra-se no Quadro 11.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| A entidade está conseguindo gerar recursos nas suas atividades operacionais? | Demonstração dos fluxos de caixa. | A entidade está gerando caixa nas operações. Quando isto não ocorre, é preciso obter recursos com terceiros ou vendendo seus ativos. | O fluxo das atividades operacionais deve ser positivo. |

Quadro 11: Analisando a informação contábil: demonstração dos fluxos de caixa
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Vínculo entre as demonstrações

Conforme você já deve ter percebido, as demonstrações financeiras estão relacionadas entre si. O lucro líquido obtido na demonstração do resultado (Quadro 3) aparece na demonstração das mutações do patrimônio líquido (Quadro 5). Este patrimônio líquido também aparece no balanço patrimonial (Quadro 8). A composição do caixa, que também aparece no balanço patrimonial, está detalhada na demonstração dos fluxos de caixa (Quadro 10).

## Demonstrações financeiras de uma empresa real

O exemplo apresentado anteriormente também pode ser encontrado numa empresa real. As grandes empresas, que possuem ações negociadas na bolsa de valores, divulgam suas demonstrações financeiras para os potenciais investidores. Para mostrar um exemplo real, utilizamos as demonstrações da empresa Brasil Telecom (BrT a partir de agora), do setor de comunicações. Os valores apresentados a seguir estão em R$ milhões, e as demonstrações foram simplificadas para fins didáticos.

## Demonstração do resultado

Pode ser notado na Quadro 12 que a BrT apresentou um lucro líquido em 2004, mas no ano anterior esta empresa teve um prejuízo. Em outras palavras, neste aspecto o desempenho da empresa melhorou.

Este resultado é explicado pelo aumento da receita da empresa. A maior parte dos custos e despesas da empresa também teve aumento, exceto o item "outras despesas".

| Brasil Telecom S.A.<br>Demonstração do Resultado<br>Exercícios Findos em 31/12 de 2004 e 2003<br>Em Milhões de Reais | | |
|---|---|---|
| | 2004 | 2003 |
| Receita Operacional | 8.910 | 7.922 |
| Custos dos Serviços Prestados | (5.558) | (4.753) |
| Despesa de Comercialização | (1.097) | (947) |
| Despesas Gerais e Administrativas | (902) | (771) |
| Despesas Financeiras Líquidas | (1.003) | (1.092) |
| Outras Despesas | (61) | (384) |
| Lucro Líquido | 289 | (25) |

Quadro 12: Questões do usuário interno
**Fonte**: CVM

## Demonstração das mutações do patrimônio líquido

Já sabemos que o resultado da empresa melhorou em 2004. Entretanto, o valor dos lucros acumulados diminuiu no período, e o Quadro 13 mostra a razão disto. Observe que, nos dois anos, a empresa propôs a distribuição de dividendos para seus acionistas no valor de 246 milhões e 445 milhões de reais. Observe que o valor do **prejuízo*** de 2003 e o lucro de 2004 constam desta demonstração.

**GLOSSÁRIO**

*Prejuízo – resultado negativo. Ocorre quando a receita é inferior às despesas.

| Brasil Telecom S.A.<br>Demonstração das Mutações do Patr. Líquido<br>Exercícios findos em 31/12/2003 e 2004<br>Em R$ Milhões | | | |
|---|---|---|---|
| | Capital Social | L. Acum. | Total |
| Saldo em 31/12/2002 | 5170 | 1802 | 6972 |
| Aumento de Reserva | 4 | | 4 |
| Prejuízo do Exercício | | -25 | -25 |
| Dividendos Propostos | | -246 | -246 |
| Outras Movimentações | -15 | -19 | -34 |
| Saldo em 31/12/2003 | 5159 | 1512 | 6671 |
| Lucro do Exercício | | 289 | 289 |
| Dividendos Propostos | | -445 | -445 |
| Outras Movimentações | -3 | -23 | -26 |
| Saldo em 31/12/2004 | 5156 | 1333 | 6489 |

Quadro 13: Demonstrações das mutações do patrimônio líquido da BrT
**Fonte**: CVM

## Balanço patrimonial

O balanço patrimonial da Brasil Telecom encontra-se apresentado, de forma resumida, no Quadro 14. Observe que a BrT aumentou os investimentos, o que, por sua vez, aumentou o ativo total. Ocorreu uma redução no patrimônio líquido, devido à conta de lucros acumulados, conforme visto anteriormente. Já o passivo cresceu no período, em razão do valor de empréstimos e financiamentos.

**Brasil Telecom S.A.**
Balanço Patrimonial
Exercícios Findos em 31/12 de 2004 e 2003
Em Milhões de Reais

| **Ativo** | 31/12/04 | 31/12/03 | **Passivo e Patrimônio Líquido** | 31/12/04 | 31/12/03 |
|---|---|---|---|---|---|
| Caixa e Equivalente | 1.964 | 1.413 | Contas a Pagar | 1.134 | 946 |
| Contas a Receber de Clientes | 1.976 | 1.851 | Empréstimos e Financiamentos | 5.255 | 4.636 |
| Investimentos | 2.029 | 541 | Outros Passivos | 3.170 | 2.744 |
| Imobilizado | 7.358 | 8.632 | *Passivo* | *9.559* | *8.326* |
| Outros Ativos | 2.721 | 2.560 | | | |
| | | | Capital e Reservas | 5.156 | 5.159 |
| | | | Lucros Acumulados | 1.333 | 1.512 |
| | | | *Patrimônio Líquido* | *6.489* | *6.671* |
| **Total** | **16.048** | **14.997** | **Total** | **16.048** | **14.997** |

Quadro 14: Balanço patrimonial da BrT
**Fonte**: CVM

## Demonstração dos fluxos de caixa

O Quadro 15 apresenta esta demonstração da empresa de forma simplificada. Note que a empresa tem apresentado um fluxo positivo e crescente no período das atividades operacionais. Com este dinheiro, a empresa tem realizado investimentos (compra de equipamentos, terrenos, entre outros) e remunerado seus investidores (por exemplo, pagamento de empréstimos e de dividendos).

Outro aspecto importante a ser notado na ilustração 15 é que o saldo final corresponde ao valor existente no balanço patrimonial (Quadro 14). Compare e comprove!

| Brasil Telecom S.A.<br>Demonstração do Fluxo de Caixa<br>Exercícios Findos em 31/12 de 2004 e 2003<br>Em Milhões de Reais | | |
|---|---|---|
| | 2004 | 2003 |
| Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais | 3.536 | 3.231 |
| Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamentos | (257) | (1.570) |
| Fluxo de Caixa das Atividades de Investimentos | (2.729) | (1.625) |
| Fluxo de Caixa do Período | 550 | 36 |
| Saldo Final | 1.964 | 1.414 |
| Saldo Inicial | 1.414 | 1.378 |

Quadro 15: Demonstração dos fluxos de caixa da BrT
**Fonte**: CVM

## Outras informações das demonstrações financeiras

**GLOSSÁRIO**

*Notas explicativas – parte das demonstrações financeiras. Sua finalidade é detalhar as contas ou os critérios usados, principalmente no balanço patrimonial e na demonstração do resultado.

Além das demonstrações financeiras, aqui apresentadas nos Quadros 12 a 15, uma empresa pode divulgar outras informações para seu usuário. Teceremos algumas considerações sobre as informações mais usuais que são o relatório de administração, as **notas explicativas*** e o parecer dos auditores.

O relatório de administração é um texto redigido pelos gestores da entidade com observações sobre o seu desempenho. Não existe um padrão de texto, o que significa dizer que cada entidade escolhe o seu conteúdo. O mais usual é que a administração da entidade comente o desempenho no período, podendo comentar como a economia (inflação, atuação do governo, etc.) e outras variáveis afetaram este desempenho. Em algumas empresas, esse relatório pode conter dezenas de páginas de textos, tabelas e ilustração.

O Quadro 16 apresenta um pequeno trecho do relatório de administração da BrT. Nesse trecho, a administração da empresa relata o desempenho no setor de telefonia fixa. Note que a empresa apresenta sua justificativa para o baixo crescimento do número de linhas nesse setor.

**Brasil Telecom S.A.**

Relatório de Administração

**Telefonia Fixa**

A planta instalada da Brasil Telecom S.A. atingiu 10,7 milhões de terminais, refletindo a adição de aproximadamente 50 mil linhas. Esse desempenho é explicado pelo fato de que a demanda por telefones fixos encontra-se atendida, considerando os níveis de renda da população brasileira.

Quadro 16: Trecho do relatório de administração da BrT do exercício de 2004
**Fonte**: CVM

As notas explicativas são partes integrantes das demonstrações financeiras. Sua finalidade é explicar melhor algum detalhe dessas demonstrações ou como os valores foram obtidos. Existe uma tendência no Brasil de as demonstrações financeiras serem mais resumidas, ficando os detalhes para as notas explicativas. Nas grandes empresas, as notas explicativas podem ter dezenas de páginas. O Quadro 17 apresenta um pequeno exemplo de notas explicativas da BrT, que nas demonstrações financeiras encerradas em 31/12/2004 continham 41 páginas.

**Brasil Telecom S.A.**

Notas Explicativas – Exemplo – Exercício findo em 31/12/2004

**Apresentação das Demonstrações Financeiras**
**Critérios de Elaboração**

As demonstrações financeiras foram preparadas de acordo com os padrões adotados no Brasil, de conformidade com a legislação societária, normas da Comissão de Valores Mobiliários – CVM e normas aplicáveis às concessionárias de serviços de telefonia.

Quadro 17: Trecho das notas explicativas da BrT
**Fonte**: CVM

Apesar do número de páginas, a leitura das notas explicativas é importante para analisar o desempenho de uma empresa como a BrT.

Finalmente, e não menos importante, temos o parecer dos auditores independentes, que corresponde a uma opinião de uma empresa de auditoria. Esta auditoria foi especialmente contratada para verificar se as demonstrações financeiras apresentam o real desempenho. Ao contrário das notas explicativas e do relatório de administração, o **parecer dos auditores independentes*** é pequeno, ocupando cerca de uma página.

GLOSSÁRIO

*Parecer dos auditores independentes – opinião sobre a entidade feita por uma empresa de auditoria, contratada para verificar se as demonstrações financeiras expressam o desempenho da entidade.

O Quadro 18 apresenta um trecho do parecer para a empresa BrT.

**Brasil Telecom S.A.**

Parecer dos Auditores Independentes – Exercício findo em 31/12/2004

**Ao Conselho de Administração e aos Acionistas da Brasil Telecom S.A. – Brasília – DF**

[...] Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas representam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Brasil Telecom S.A. e a posição patrimonial financeira consolidada dessa Companhia e suas controladas em 31 de dezembro de 2004 e 2003, os resultados de suas operações, as mutações do seu patrimônio líquido e as origens e aplicações de seus recursos correspondentes aos exercícios findos naquelas datas, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Quadro 18: Trecho do parecer dos auditores independentes da BrT
**Fonte**: CVM

## Princípios fundamentais de contabilidade

O responsável pela elaboração das demonstrações financeiras, o contador, necessita ter algumas regras para a execução do seu trabalho. Existem regras específicas, que podem ser criadas por um órgão que regula um setor – no caso da BrT, seria a Anatel. Além disto, existem regras gerais que são muito úteis de conhecer, inclusive para quem vai utilizar essas informações para tomar decisões. Essas regras gerais são denominadas de princípios fundamentais de contabilidade e são válidas para qualquer tipo de entidade.

Conheça mais sobre o Conselho Federal de Contabilidade no site: www.cfc.org.br

No Brasil, os princípios foram propostos pelo Conselho Federal de Contabilidade, um órgão que reúne a classe contábil. Em 1993,

esse conselho aprovou uma resolução que apresentava sete princípios fundamentais, conforme será detalhado a seguir.

## Entidade

Pelo princípio da entidade, temos que o patrimônio é o objeto da contabilidade. Para isto, é necessário que exista uma separação dos diversos patrimônios. Em termos práticos, o princípio da entidade significa que o patrimônio de uma entidade deve estar separado do patrimônio dos seus sócios.

Em pequenas empresas, observa-se que o seu proprietário usa os recursos da conta-corrente da empresa para efetuar pagamentos pessoais. Isto corresponde a um desrespeito ao princípio da entidade, pois existem dois patrimônios envolvidos: o da empresa e o do proprietário. O certo seria que a conta-corrente da empresa só realizasse pagamentos da empresa.

Nas empresas com ações negociadas em bolsa de valores, é necessário que o princípio da entidade também seja observado. Caso contrário, haveria problemas legais e éticos. Uma situação em que isso pode ocorrer é quando o sócio, que também é o administrador da empresa, usar os recursos da entidade em benefício próprio. Isto prejudica os outros acionistas, uma vez que aumenta as despesas, reduz os lucros e diminui os dividendos.

## Continuidade

Quando as demonstrações financeiras são preparadas, devemos supor a continuidade no futuro da entidade. Se existir a possibilidade de que a entidade encerre suas operações em data próxima, isto pode afetar a forma como alguns ativos e passivos são apresentados ou avaliados pela contabilidade.

Um exemplo disto ocorre com certos tipos de financiamento de longo prazo captados em instituições financeiras. Em alguns destes contratos, existe uma cláusula exigindo que este financiamento seja quitado o mais rápido possível diante da possibilidade de a entidade não existir. Outra situação ocorre com alguns ativos, que só existem caso a empresa tenha continuidade no futuro. É o caso dos chamados **impostos a compensar***. Pela legislação fiscal, uma entidade que tiver prejuízo num determinado período pode reduzir a carga tributária do imposto de renda no futuro. Entretanto, esta redução de carga tributária só é possível caso a empresa exista no futuro.

GLOSSÁRIO

*Impostos a compensar– direito que uma entidade tem de reduzir sua carga tributária no futuro.

## Oportunidade

Para a contabilidade, um evento deve ser reconhecido assim que ele ocorra. Este é o conceito de oportunidade, que indica a necessidade de registrar os eventos no momento adequado.

Se um incêndio ocorrer num imóvel da entidade, o prejuízo deve ser considerado no momento do sinistro. Considere o caso de um funcionário que entra com processo na Justiça Trabalhista contra a empresa. A entidade precisa estudar a situação para verificar se é oportuno considerar este processo nas demonstrações financeiras em razão das possibilidades de perder ou ganhar o processo. Se for constatada a chance de a empresa perder o processo, o evento deve ser registrado imediatamente.

## Registro pelo valor original

O princípio do registro pelo valor original ajuda a dar valor aos eventos que ocorrem na entidade. E este valor é pelo montante de aquisição. Quando uma entidade adquire um terreno, a contabilidade

vai considerar no registro o valor que foi pago. E este valor não deve ser alterado no tempo.

Além disto, e em decorrência deste princípio, a contabilidade deve ser feita em moeda nacional.

**Em geral, os países possuem suas próprias normas de contabilidade. Um dos maiores desafios da contabilidade no mundo de hoje é buscar a *harmonização* destas normas. Mesmo os princípios fundamentais podem variar de país para país, e um exemplo disto é o princípio do registro pelo valor original. Em alguns países, isto está mudando. As diferenças dos princípios podem conduzir a valores diferentes, conforme a norma adotada por uma empresa com atuação mundial.**

## Atualização monetária

A experiência com a elevada inflação no Brasil, e em especial nos anos de 1970 a 1995, afetou os resultados das entidades. O princípio da atualização monetária considera a necessidade de considerar na contabilidade o efeito da inflação. Assim, um terreno que foi adquirido no passado deve ser devidamente corrigido para considerar a inflação do período.

## Competência

Já sabemos que a contabilidade deve considerar um evento que ocorreu na entidade no momento oportuno. É o princípio da oportunidade, estudado anteriormente. O princípio da competência ajuda a estabelecer também quando a contabilidade deve registrar uma **receita***

**GLOSSÁRIO**

*Receita – resultado da venda de produto ou serviço.

e uma despesa. A competência informa que ambas devem ser consideradas na demonstração do resultado no momento que ocorrem, e não no pagamento ou recebimento.

Uma situação na qual se aplica o princípio da competência ocorre quando uma empresa presta uma serviço a prazo para um cliente. O registro da receita deve ser feito no momento da prestação do serviço, e não no seu recebimento. Outra situação é quando a empresa tem uma despesa, como o aluguel de um imóvel. O registro desta despesa deve ocorrer quando do uso do imóvel, e não no seu pagamento.

## Prudência

Este princípio também é conhecido como *conservadorismo*. Por este princípio, entre duas alternativas contábeis válidas, deve-se adotar aquela mais prudente (ou conservadora). E o que significaria a prudência na prática? Seria a escolha que conduziria ao menor ativo, menor receita, maior despesa ou maior passivo.

Considere uma situação de um processo judicial contra a entidade. A entidade sabe que será condenada, mas desconhece os valores finais da ação. Diante das incertezas, a entidade deve ser prudente, utilizando aquele maior.

O Quadro 19 apresenta um resumo do que estudamos até o momento.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| A entidade é lucrativa? | Demonstração do resultado. | A entidade tem lucro se receitas são maiores que as despesas. | É necessário verificar se o lucro que a entidade está obtendo é compatível com sua história e com entidades do mesmo porte e setor. |
| O que ocorreu com o patrimônio líquido da entidade? | Demonstração das mutações do patrimônio líquido. | Verificar como a entidade está aumentando ou diminuindo seu patrimônio líquido (distribuição de dividendos, retenção de lucros, etc.). | Entidades com possibilidades de crescimento devem evitar a distribuição de dividendos. |
| Onde a entidade está buscando os recursos para financiar suas operações? | Balanço patrimonial. | A resposta dessa pergunta se refere ao nível de endividamento da entidade. | Entidades endividadas possuem um risco maior. Baixo endividamento pode significar dificuldade de acesso às fontes de recursos. |
| A entidade está conseguindo gerar recursos em suas atividades operacionais? | Demonstração dos fluxos de caixa. | A entidade está gerando caixa nas operações. Quando isto não ocorre, é preciso obter recursos com terceiros ou vendendo seus ativos. | O fluxo das atividades operacionais deve ser positivo. |

Quadro 19: Analisando a informação contábil
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Saiba mais...

- Uma narrativa interessante sobre os primórdios da Contabilidade e seu vínculo com a mensuração e a Matemática pode ser encontrado no livro **História universal dos algarismos**, de George Ifrah, nas páginas 203 e seguintes. O aluno poderá obter demonstrações financeiras nos sites de cada empresa. Geralmente, uma grande empresa disponibiliza suas demonstrações para o público externo.
- No site da Comissão de Valores Imobiliários (www.cvm.gov.br), é possível obter demonstrações de empresas com ações negociadas na bolsa de valores. Para baixar essas demonstrações, é necessário ter instalado no computador um programa de leitura, que pode ser obtido gratuitamente pela rede, como, por exemplo, o Yahoo Finanças (http://br.financas.yahoo.com/).
- Quanto aos princípios fundamentais de Contabilidade, recomendamos o site do Conselho Federal de Contabilidade (www.cfc.org.br) e do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (http://www.cpc.org.br), órgão criado recentemente para padronizar a Contabilidade no Brasil.

## RESUMO

Nesta Unidade, mostramos as principais demonstrações financeiras produzidas pela comunidade. Esperamos que você tenha compreendido como os princípios fundamentais de Contabilidade auxiliam na elaboração das demonstrações contábeis. Sugerimos ao aluno que pense na Contabilidade como uma importante ferramenta para o administrador. O administrador vai precisar dessas informações em suas decisões. Por essa razão, o texto enfatizou essa questão, incluindo os quadros-resumo. Alguns dos assuntos tratados nesses capítulos serão relacionados ao longo do curso, mas é importante que o aluno tenha compreendido os principais conceitos apresentados aqui.

## Atividades de aprendizagem

1. Quais são os usuários da informação?

2. Quais as atividades desenvolvidas por uma entidade?

3. O que são: ativo, passivo, receita, despesa e lucro?

4. Quais são as demonstrações financeiras?

5. Apresente a finalidade de cada uma das demonstrações.

6. Como as demonstrações financeiras estão vinculadas?

7. Qual o conteúdo do relatório de administração?

8. Qual a finalidade das notas explicativas?

9. Quem é responsável pelo parecer de auditoria? O que esse parecer contém?

10. Cite os princípios fundamentais de Contabilidade.

UNIDADE




# Analisando as demonstrações financeiras

# Objetivo

Esta Unidade apresenta as características de uma informação útil para o usuário e as demonstrações financeiras de uma entidade. Você vai conhecer ainda os índices que são utilizados para analisar uma entidade.

# Introdução

Caro estudante!

Na Unidade 1, mostramos as principais demonstrações financeiras. Sabemos que estas informações podem ser úteis nas decisões dos administradores, inclusive para fazerem negócios com certos fornecedores, investir em outras empresas, analisar a perspectiva da empresa em relação a seus concorrentes, entre outras situações.

Para ajudar neste processo, necessitamos conhecer quais as características que fazem com que a informação contábil seja útil para o usuário e como este deve analisar estas informações. Você já deve ter observado a importância que o usuário tem neste processo. Realmente, as demonstrações financeiras são preparadas para que sejam úteis para os usuários e melhore seu processo decisório.

Nesta Unidade, vamos detalhar algumas destas questões.

As informações divulgadas de uma empresa de capital aberto podem estar contidas em dezenas e dezenas de páginas. Os números das demonstrações financeiras estão extensamente detalhados nas notas explicativas.

Para o administrador, fica uma questão: a partir desta grande quantidade de informações, como sintetizar o desempenho da entidade?

Infelizmente, não existe uma regra simples e infalível para responder a esta questão. A experiência em utilizar as demonstrações financeiras ajuda em saber se uma entidade está "bem" ou "mal". Um instrumento mais técnico são os **índices**. Estes índices representam relações obtidas a partir das demonstrações financeiras. A vantagem é a possibilidade de fazer comparações com outras empresas e avaliar a evolução ao longo do tempo.

O número possível de índices que podem ser utilizados é enorme. Estudaremos aqui os mais importantes e conhecidos dos índices.

## Objetivo das demonstrações financeiras

O termo "demonstração financeira" é usado pela legislação brasileira, compreendendo as informações financeiras divulgadas pela entidade. A elaboração e a divulgação destas demonstrações têm por finalidade fornecer informações para ajudar os administradores da entidade e os usuários externos no processo de decisão financeira. Para que a demonstração financeira seja útil no processo decisório, existem algumas características necessárias, que passaremos a estudar a seguir.

## Atributos da informação contábil

Sabendo que a informação contábil deve atender a diferentes usuários, mesmo que seus interesses sejam também diferentes, podemos afirmar que, inicialmente, esta informação não deve privilegiar nenhum deles. Em outras palavras, a informação contábil deve ser eqüitativa.

Para que isso seja possível, devemos imaginar que a informação contábil deve fazer as revelações necessárias e suficientes sobre a entidade. Se a finalidade é o usuário, a informação contábil deve atender aos propósitos destes, possuindo os seguintes atributos:

- **confiabilidade***: torna a informação aceita pelo usuário e possível de ser utilizada nas decisões. Para existir a confiabilidade, é necessário que a informação não contenha erros (seja veraz), que abranja todos os aspectos importantes da entidade (seja completa) e que o conteúdo seja coerente com a denominação a que se propõe (seja pertinente);

- **tempestividade**: diz respeito ao fato de que a informação contábil deve estar disponível para o usuário em tempo hábil para ser utilizada. Assim, as demonstrações financeiras de um determinado ano devem ser divulgadas no início do ano seguinte. Além disto, a entidade deve ter uma preocupação de manter a periodicidade na sua divulgação;

**GLOSSÁRIO**

*Confiabilidade – característica da informação contábil que permite a aceitação por parte do usuário. Para existir a confiabilidade, é necessário que a informação não contenha erros (seja veraz), que abranja todos os aspectos importantes da entidade (seja completa) e que o conteúdo seja coerente com a denominação a que se propõe (seja pertinente).

- **compreensibilidade**: é a preocupação de que a informação contábil seja entendida pelo usuário, incluindo aqui a possibilidade de usar recursos como gráficos e tabelas para facilitar o entendimento. Para que isso seja possível, é necessário que a informação divulgada seja clara e objetiva, devendo ser expressa em língua portuguesa. O usuário deve ter um conhecimento de contabilidade e das atividades da própria entidade, além de tempo necessário para fazer a sua leitura e análise. Mesmo que exista um usuário com dificuldade de entendimento das informações, isto não é uma justificativa para sua não divulgação;

- **comparabilidade**: permite ao usuário avaliar a evolução da informação no tempo. Uma situação em que a comparabilidade é importante ocorre quando a entidade divulga suas demonstrações, devendo apresentar, para fins comparativos, as informações do período anterior. Verifique isto nos quadros apresentados da Brasil Telecom na Unidade 1. Uma ressalva importante é que a comparabilidade não deve impedir a evolução da divulgação contábil.

## Demonstrações financeiras

Apresentamos na Unidade 1 quatro demonstrações financeiras: balanço patrimonial, demonstração das mutações do patrimônio líquido, demonstração do resultado e demonstração dos fluxos de caixa. Vamos aqui rever este ponto e fazer um melhor detalhamento destas informações. Começaremos com o balanço patrimonial.

## Balanço patrimonial

**GLOSSÁRIO**
*Demonstração financeira – informações financeiras apresentadas por uma entidade.

A **demonstração financeira***: do balanço patrimonial é apresentada para uma determinada data no tempo. Deste modo, o balanço de uma entidade está geralmente associado a um dia específico no tempo.

Os diversos itens de um balanço patrimonial de uma entidade são agrupados para facilitar a análise do usuário. O Quadro 20 apresenta um exemplo da empresa Simão Consultores S.A. Esta empresa foi criada pelo administrador Simão para prestar assessoria a empresas no setor agropecuário do seu Estado.

Vamos descrever cada um dos grupos que aparece neste balanço patrimonial.

**Simão Consultores S.A.**
Balanço Patrimonial
31 de Dezembro de 2005 e 2006

| Ativo | 31/12/06 | 31/12/05 | Passivo e Patrimônio Líquido | 31/12/06 | 31/12/05 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ativo Circulante | | | Passivo Circulante | | |
| Bancos | R$ 11.520 | 8.880 | Empréstimos e Financiamento | R$ 40.800 | 60.480 |
| Aplicações Financeiras | 30.480 | 25.440 | Fornecedores | 15.360 | 20.160 |
| Clientes | 35.760 | 30.480 | Imposto a Pagar | 4.992 | 8.304 |
| Material de Consumo | 21.840 | 24.960 | Dividendos a Pagar | 5.088 | 4.800 |
| Outros | 2.400 | 1.200 | Outros | 2.640 | 4.080 |
| *Total do Ativo Circulante* | *102.000* | *90.960* | *Total do Passivo Circulante* | *68.880* | *97.824* |
| Ativo Realizável em Longo Prazo | | | Passivo Exigível em L. Prazo | | |
| Clientes | 28.800 | 33.600 | Empréstimos e Financiamento | 57.600 | 21.792 |
| Outros | 5.760 | 3.600 | Outros | 2.880 | 2.016 |
| *Total do Real. L. Prazo* | *34.560* | *37.200* | *Total do Exigível em L. Prazo* | *60.480* | *23.808* |
| Ativo Permanente | | | *Resultado Exerc. Futuros* | *3.120* | *3.120* |
| Investimentos | 32.160 | 30.480 | | | |
| Imobilizado | 86.400 | 84.000 | Patrimônio Líquido | | |
| Diferido | 5.760 | 5.040 | Capital Social | 96.000 | 86.880 |
| *Total do Ativo Perman.* | *124.320* | *119.520* | Reservas | 19.200 | 28.320 |
| | | | Lucros (Prejuízos) Acum. | 13.200 | 7.728 |
| | | | *Total do Patr. Líquido* | *128.400* | *122.928* |
| Ativo Total | 260.880 | 247.680 | Passivo e Patrimônio Líquido | 260.880 | 247.680 |

Quadro 20: Balanço patrimonial da Simão Consultores
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Ativo circulante

O **ativo circulante*** engloba os ativos que são convertidos em moeda corrente ou que serão utilizados nos negócios dentro de um período de um ano. São os ativos mais líquidos, ou seja, que serão mais rapidamente convertidos em moeda corrente. Para o nosso exemplo da Simão Consultores, apresentado no Quadro 20, pode-se observar a presença de bancos, aplicações financeiras, clientes, material de consumo e outros itens. A denominação das contas é auto-explicativa. A conta "bancos" representa os recursos existentes em conta-corrente em cada uma das datas. As "aplicações financeiras" são inversões feitas pela empresa em fundos de investimentos e outras aplicações, geralmente realizadas nas agências bancárias em que a empresa possui sua conta-corrente. O item "clientes" corresponde a valores que a empresa tem a receber de seus clientes por serviços que foram prestados, mas ainda não recebidos. "Material de consumo" engloba papel, cartucho para impressora, canetas, etc.

**GLOSSÁRIO**

*Ativo circulante – valores de uma empresa que estão investidos em estoques, em créditos de curto prazo, em investimentos financeiros e em valores disponíveis. Fonte: Lacombe (2004).

## Ativo realizável em longo prazo

O ativo realizável em longo prazo agrupa os direitos que a entidade possui e que serão convertidos em moeda corrente após doze meses. Estes direitos são basicamente os mesmos listados no ativo circulante como "clientes".

Voltemos novamente ao balanço patrimonial da Simão Consultores. São listados dois itens no realizável em longo prazo: clientes e outros itens. Conforme já comentamos anteriormente, o item "clientes" diz respeito a valores que a empresa tem a receber dos seus clientes por serviços já prestados. No dia 31 de dezembro de 2006, a Simão possuía R$ 35.760 a receber em curto prazo e R$ 28.800 em longo prazo. Isto significa dizer que a empresa deverá receber R$ 35.760 até o final do

próximo período contábil, também denominado de exercício social. Em outras palavras, este valor deverá ser recebido pela empresa até o final do ano de 2007. Já R$ 28.800 só serão recebidos pela empresa após o final de 2007, e por isto estão classificados como de longo prazo.

## Ativo permanente

Se o valor de investimentos for elevado, é necessário estudar esse item com detalhes.

O ativo permanente é composto de três subgrupos: investimentos, **imobilizado*** e diferido.

No subgrupo de investimentos, encontram-se os recursos aportados em outras entidades sob a forma de participação no capital de longo prazo. Devem possuir a característica de serem permanentes, tendo o perfil de longo prazo. As aplicações em fundos de ações ou em pequenas quantidades de ações, sem a característica de longo prazo, devem ser consideradas no ativo circulante.

O imobilizado inclui ativos como terrenos, máquinas, equipamentos, computadores, móveis, instalações e prédios. É a infra-estrutura que a entidade possui para usar no processo de produção.

O ativo diferido são os valores aplicados com a finalidade de ajudar a formar o resultado em mais de um período futuro. Um exemplo de ativo diferido é uma pesquisa feita pela entidade para desenvolver um produto futuro. Os montantes gastos com esta pesquisa devem constar do diferido, já que se espera que essa pesquisa possa influenciar os resultados da entidade nos próximos anos. Outro exemplo é de uma entidade que está abrindo uma filial. Os gastos de implantação dessa filial são considerados como ativo diferido.

**GLOSSÁRIO**

*Imobilizado – subgrupo do ativo permanente que inclui terrenos, máquinas, equipamentos, computadores, móveis, instalações e prédios. Representa a infra-estrutura que a entidade utiliza no seu processo produtivo.

## Passivo circulante

O passivo circulante engloba as obrigações da entidade com terceiros que devem ser quitadas até o final do próximo exercício social.

Correspondem às obrigações de curto prazo da entidade, que devem ser quitadas rapidamente.

Em geral, o passivo circulante é composto de empréstimos e financiamentos a pagar, fornecedores, tributos, salários e encargos, dividendos e outros itens a pagar. Considere, a título de exemplo, os fornecedores da Simão (Quadro 20). No dia 31 de dezembro de 2006, a empresa possuía um valor de fornecedores de R$ 15.360. Isto corresponde a dívidas com fornecedores de insumos que a empresa deverá quitar até o final de 2007.

Por representar obrigações que deverão ser quitadas no curto prazo, o usuário deve estar atento à capacidade da entidade em quitá-las. Caso isto não ocorra, a entidade torna-se insolvente, colocando em risco sua continuidade.

## Passivo exigível em longo prazo

A grande diferença entre o passivo circulante e o passivo exigível em longo prazo refere-se ao prazo do vencimento da obrigação. A obrigação classificada no passivo exigível em longo prazo deverá ser paga após o final do próximo exercício social.

Se o circulante aumenta e o exigível diminui, isso pode ser uma reclassificação.

Uma dívida de uma entidade que esteja atualmente inserida nesse grupo poderá ser classificada como circulante no próximo balanço social, caso seu vencimento passe a ser de curto prazo.

## Resultados de exercícios futuros

O grupo de resultados de exercícios futuros corresponde a valores que a entidade recebeu de forma antecipada e que vão corresponder, no futuro, a uma receita. Esses montantes correspondem a receitas deduzidas das despesas associadas.

Esse grupo foi criado pela legislação brasileira e tem causado polêmica desde então. Existe uma tendência de não utilização desse grupo por parte das entidades, devendo desaparecer numa reforma da legislação brasileira. Para fins de análise, é comum somar os valores deste grupo com os do patrimônio líquido.

## Patrimônio líquido

São os recursos dos acionistas e por esta razão também recebem a denominação de capital próprio. É composto do capital social, das **reservas*** e do lucro (prejuízo) acumulados.

Quando o patrimônio líquido fica negativo, esse grupo é apresentado do lado esquerdo do balanço.

O **capital social*** diz respeito ao montante que foi aplicado na entidade pelos acionistas. Estes recursos aplicados podem ter sido em dinheiro ou outro ativo, mediante a compra de ações, ou por meio da retenção de lucros e transformação em capital.

As reservas, conforme o nome já indica, referem-se a recursos que se deixam na entidade para uma eventual necessidade. Existe uma legislação que detalha como e quando se tem uma reserva numa entidade.

A conta de lucro (prejuízo) acumulado são os valores que a entidade teve como resultado, apurado na demonstração do resultado dos últimos exercícios, e que ainda não têm uma definição do seu destino. Os valores desta conta podem ser distribuídos (são os dividendos) ou aplicados na própria entidade (capital social ou reservas). Na denominação, também aparece a palavra "prejuízo", entre parênteses, indicando que o valor pode ser negativo.

**GLOSSÁRIO**

*Reservas – subgrupo do patrimônio líquido. Refere-se a valores que são deixados na entidade para uma eventual necessidade.

*Capital social – recursos aplicados na entidade pelos acionistas.

## Utilizando as demonstrações financeiras

Vamos agora nos concentrar na análise das demonstrações financeiras. Geralmente, a análise é realizada com auxílio de índices.

## Análise de índices

Índices ou indicadores são relações entre dois ou mais itens das demonstrações financeiras. Os mais conhecidos índices são estabelecidos na literatura especializada, mas isto não impede que novos índices sejam criados e usados regularmente pelos especialistas.

Para mostrar a importância da utilização de índices na análise, considere o ativo circulante. Fazem parte deste grupo do balanço patrimonial itens que serão transformados em moeda corrente até o final do próximo exercício social. Um analista, quando observa um balanço de uma entidade, deseja saber se os montantes do ativo circulante são razoáveis ou não.

Suponha o caso da Simão Consultores, que possuía um ativo circulante de R$ 102 mil no final de 2006 (vide no Quadro 20). Uma possibilidade de saber se este montante de ativo é adequado ou não é comparar com as dívidas de curto prazo, ou seja, o passivo circulante. No caso da Simão Consultores, o valor do passivo circulante é de R$ 68.880. Podemos perceber que o total do ativo circulante é maior que o passivo circulante. Para que a comparação seja mais adequada, usamos dividir o ativo circulante pelo passivo circulante, resultando num índice denominado de liquidez corrente. Fazendo as contas para a Simão, temos: R$ 102.000/68.880 ≅ 1,48. Isso significa que o valor do ativo circulante representa 1,48 vezes mais que o passivo circulante.

A vantagem de usar índices para analisar uma entidade decorre da possibilidade de fazer uma comparação com outras entidades, comparar o desempenho da entidade com valores médios de entidades de um determinado setor e permitir uma comparação do índice ao longo do tempo. Observe que o índice de **liquidez corrente*** permite analisar o ativo circulante e o passivo circulante por meio de uma medida relativa de comparação (o número 1,48 não possui uma unidade que o represente).

Vamos estudar alguns dos índices mais comuns que são obtidos a partir das demonstrações financeiras. Em virtude da grande quantidade de índices possíveis de serem obtidos, a análise aqui apresentada será limitada a um estudo mais abrangente da entidade. Usaremos, para exemplificar nossa explicação, o caso da Simão Consultores.

GLOSSÁRIO

*Liquidez corrente – índice calculado pela divisão do ativo circulante pelo passivo circulante. Mede a relação de ativos de curto prazo com as obrigações que a entidade deve honrar até o final do próximo exercício social.

Como uma entidade decide o que apresentar para o usuário? Qual o formato da informação? Como deve ser a mensuração? Para responder a estas perguntas, são necessárias regras contábeis. No mundo, o organismo responsável pela formulação das normas contábeis é o International Accounting Standards Board (IASB). Fazem parte do IASB os mais importantes países, inclusive o Brasil.

## Utilizando a demonstração do resultado

A demonstração do resultado mostra se uma entidade está obtendo lucro ou não. Sabendo que, provavelmente, uma das finalidades da empresa Simão é gerar resultado positivo para os seus investidores, a análise dessa demonstração pode ser útil. Ela pode ser feita se for estudada a evolução do desempenho no tempo. O Quadro 21 mostra essa demonstração no nosso exemplo.

**Simão Consultores S.A.**
Demonstração do Resultado
2005 e 2006 — em R$

| | *2006* | *2005* |
|---|---|---|
| *Receita* | | |
| Receita Líquida | 228.960 | 183.168 |
| *Despesas* | | |
| Custo dos Serviços Prestados | 138.240 | 114.960 |
| Despesas Operacionais | 36.960 | 41.040 |
| Despesas Financeiras | 25.920 | 13.824 |
| Despesas com Impostos | 17.280 | 9.216 |
| Total das Despesas | *218.400* | *179.040* |
| *Lucro Líquido* | *10.560* | *4.128* |

Quadro 21: Demonstração do resultado da Simão Consultores
**Fonte**: elaborado pelo autor

Para analisar esta demonstração, comecemos pelo lucro líquido da empresa. É possível verificar que ele aumentou no período. As razões deste fato podem estar na receita e/ou nas despesas. Observe que a receita da empresa aumentou no período em 25%. Também é possível observar que as despesas aumentaram no período, mas a uma taxa de 22%. Obviamente, nem todas as despesas aumentaram nesta proporção, e o custo dos serviços prestados e as despesas com impostos aumentaram, e as despesas operacionais diminuíram.

Além desta análise, podemos calcular alguns índices para a empresa. Como a demonstração do resultado apresenta o desempenho da empresa, os índices obtidos a partir dessa demonstração são denominados índices de rentabilidade. Vamos calcular dois destes índices: a margem líquida e o giro do ativo.

- **Margem líquida**: é um índice que relaciona o resultado da entidade com a sua receita. Em geral, este índice é apresentado em percentagem e mensura quanto a entidade gerou de resultado para cada unidade de receita obtida. O valor final desse indicador varia de acordo com o setor de atuação da entidade. Por esta razão, é interessante fazer uma comparação do desempenho da entidade com o de outras do mesmo setor. O Quadro 22 apresenta o cálculo da margem líquida para os dois períodos (2005 e 2006).

$$Margem\ Líquida = \frac{Lucro\ Líquido}{Receita} \times 100$$

$$Em\ 2006 = \frac{10.560}{228.960} \times 100 = 4{,}61\%$$

$$Em\ 2005 = \frac{4.128}{183.168} \times 100 = 2{,}25\%$$

Quadro 22: Margem líquida da Simão
**Fonte**: elaborado pelo autor

Podemos observar que a margem líquida da Simão foi de 4,61% em 2006. Isto significa que, de cada R$ 100 de receita, a empresa gerou R$ 4,61 de lucro para os acionistas. O valor do último ano é superior ao do ano anterior, quando a margem foi de 2,25%.

O Quadro 23 apresenta a margem líquida de algumas empresas brasileiras de diferentes setores. Observe que o desempenho é bastante variado entre as empresas, com casos de alta rentabilidade (Vale do Rio Doce, Petrobrás, Votorantim, Embraer e Cosern) e casos de empresas que apresentam um desempenho ruim (especialmente Hopi Hari, com prejuízo em todos os anos).

| Empresa | Setor | Margem Líquida | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 |
| Brasil Telecom S.A. | Telecomunicações | -3,2% | 3,2% | -0,3% | 6,2% |
| Cosern | Energia Elétrica | 18,8% | 20,8% | 12,4% | 7,0% |
| Cia. Vale do Rio Doce | Mineração | 61,1% | 49,4% | 45,0% | 24,8% |
| Cia. Brasileira de Distribuição | Comércio | 2,7% | 4,2% | 2,5% | 3,1% |
| Embraer | Aviões | 9,0% | 13,8% | 10,3% | 16,3% |
| Hopi Hari | Parque de Diversões | -114,8% | -128,5% | -128,2% | -99,9% |
| Mundial S.A. | Manufatura | -10,4% | 6,2% | -31,9% | 2,5% |
| Petrobrás S.A. | Petróleo | 22,1% | 20,7% | 22,8% | 17,4% |
| Votorantim Celulose e Papel | Celulose e Papel | 25,3% | 32,3% | 39,0% | 17,7% |

Quadro 23: Margem líquida de algumas empresas brasileiras
**Fonte**: CVM

**GLOSSÁRIO**

*Giro do ativo – índice que relaciona a receita pelo ativo. Mede a capacidade da entidade de transformar o lucro líquido em caixa.

- **Giro do ativo**: este índice mensura a capacidade da empresa em gerar receita com os ativos que possui. Para obter esse valor, basta dividir a receita pelo ativo no final do período. O número final indica quantas vezes o ativo da entidade conseguiu gerar de receitas. Quando uma entidade trabalha com capacidade ociosa ou não utiliza seus ativos de forma eficiente, este índice tende a ser menor. O Quadro 24 mostra o **giro do ativo*** para a empresa Simão.

$$Giro\ do\ Ativo = \frac{Receita}{Ativo}$$

$$Em\ 2006 = \frac{228.960}{260.880} = 0{,}88\ vezes$$

$$Em\ 2005 = \frac{183.168}{247.680} = 0{,}74\ vezes$$

Quadro 24: Giro do ativo da Simão
**Fonte**: elaborado pelo autor

Observe que o aumento da receita da empresa, que comentamos anteriormente, fez com que o giro também aumentasse. Para cada unidade monetária que tem investida em ativo, a Simão foi capaz de gerar R$ 0,88 de receita. Este valor é superior ao que foi obtido no ano anterior, de R$ 0,74.

O Quadro 25 mostra o cálculo do giro do ativo para algumas empresas brasileiras. Observe que o valor desse índice varia de empresas com baixo giro (Hopi Hari, Votorantim e Vale) para empresas com giro mais elevado (Cia. Brasileira de Distribuição).

| Empresa | Giro do Ativo | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 |
| Brasil Telecom S.A. | 0,61 | 0,56 | 0,53 | 0,47 |
| Cosern | 0,51 | 0,47 | 0,38 | 0,33 |
| Cia. Vale do Rio Doce | 0,37 | 0,37 | 0,33 | 0,31 |
| Cia. Brasileira de Distribuição | 1,06 | 0,98 | 1,03 | 0,88 |
| Embraer | 0,55 | 0,66 | 0,49 | 0,62 |
| Hopi Hari | 0,28 | 0,24 | 0,22 | 0,22 |
| Mundial S.A. | 0,37 | 0,47 | 0,36 | 0,70 |
| Petrobrás S.A. | 0,69 | 0,62 | 0,64 | 0,56 |
| Votorantim Celulose e Papel | 0,31 | 0,45 | 0,49 | 0,42 |

Quadro 25: Giro do ativo de algumas empresas brasileiras
**Fonte**: CVM

O cálculo do giro do ativo é mais controverso do que o da margem líquida. Alguns autores sugerem utilizar o ativo médio do período, geralmente obtido por meio da média simples do ativo inicial e do ativo final. Outros propõem trabalhar somente com o ativo inicial. Optamos por utilizar o ativo final por uma questão de simplicidade nos cálculos. De igual modo, alguns autores substituem o ativo pelo permanente. Outros trabalham com o ativo menos certo itens do passivo. A opção adotada aqui é a mais usada.

O Quadro 26 apresenta um resumo do que estudamos até o momento nesta Unidade.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| O resultado obtido é adequado? | Margem líquida. | Lucro líquido dividido pela receita líquida e multiplicado por cem. | Qual o lucro para cada unidade de receita? Maiores margens indicam maiores rentabilidade. |
| A entidade está usando seus ativos? | Giro do ativo. | Receita sobre ativo. | Quanto está sendo gerado de receita para cada ativo existente na empresa? Valores reduzidos pode ser sinal de baixa utilização dos ativos. |

Quadro 26: Analisando a informação contábil: demonstração do resultado
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Usando a demonstração das mutações do patrimônio líquido

A demonstração das mutações do patrimônio líquido evidencia as alterações ocorridas no patrimônio líquido da entidade. Entre as alterações, destacam-se a destinação dos resultados do período, integralização do capital e aumento ou diminuição das reservas.

O resultado do período, informação obtida na demonstração do resultado, pode ser usado para aumentar o capital da entidade, aumentar as reservas ou simplesmente distribuir aos acionistas.

O aumento de capital pode ser feito por meio da aquisição de ações da entidade, em troca de recursos financeiros, ou por meio dos recursos já existentes. Nesse caso, a entidade pode usar os lucros acumulados ou as reservas, diminuindo esses e aumentando o capital social.

As reservas numa entidade devem ser feitas de acordo com o que determina a legislação societária brasileira. Existem diferentes tipos de reservas.

O Quadro 27 mostra esta demonstração para a Simão Consultores. Observe que são três colunas que correspondem as três grandes contas do patrimônio líquido da empresa. Os valores apresentados são coerentes com aqueles apresentados no Quadro 20. Podemos, inclusive, afirmar que a demonstração das mutações é um detalhamento da movimentação ocorrida no patrimônio líquido de uma entidade.

**Simão Consultores S.A.**
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
2005 e 2006

em R$

| | Capital Social | Reservas | Lucros (Prejuízos) Acum. | Total do Patrimônio Líquido |
|---|---|---|---|---|
| *Saldo inicial em 31/12/2004* | *43.680,00* | *4.320,00* | *32.400,00* | *80.400,00* |
| Aumento/Redução do Capital | 43.200,00 | | | 43.200,00 |
| Constituição de Reservas | | 24.000,00 | (24.000,00) | - |
| Lucro/Prejuízo do Exercício | | | 4.128,00 | 4.128,00 |
| Dividendos Propostos | | | (4.800,00) | (4.800,00) |
| *Saldo em 31/12/2005* | *86.880,00* | *28.320,00* | *7.728,00* | *122.928,00* |
| Lucro/Prejuízo do Exercício | | | 10.560,00 | 10.560,00 |
| Realização de Reservas | 9.120,00 | (9.120,00) | | - |
| Dividendos Propostos | | | (5.088,00) | (5.088,00) |
| *Saldo em 31/12/2006* | *96.000,00* | *19.200,00* | *13.200,00* | *128.400,00* |

Quadro 27: Demonstração das mutações do patrimônio líquido da Simão
**Fonte**: elaborado pelo autor

Do final de 2004 até o final de 2005, o patrimônio líquido da Simão aumentou devido, principalmente, ao aumento de capital. Já no período seguinte, a movimentação do patrimônio ocorreu devido a três eventos: o resultado do período (confira que o valor está coerente com o Quadro 21, a realização de reservas e a distribuição de dividendos. Observe que, num período de dois anos, a empresa distribuiu quase R$ 10.000,00.

Quando só apresentamos a coluna dos lucros acumulados, temos a demonstração dos lucros acumulados.

No Brasil, os montantes das contas de reservas são expressivos. Isso talvez ocorra devido à existência de certas normas legais que exigem a criação de reservas ou as questões culturais. Em outros países, em especial os de cultura anglo-saxônica, a demonstração das mutações resume a movimentação do capital e de lucros acumulados.

## Usando o balanço patrimonial

O Quadro 20 apresentou o balanço da Simão Consultores S.A. para duas datas: 31/12/2006 e 31/12/2005. Vamos analisar esse balanço e também fazer algumas relações com a demonstração do resultado sob a ótica da liquidez e do endividamento.

## Liquidez

Obtém-se a liquidez corrente pela divisão entre o ativo circulante e o passivo circulante. É um índice muito usado na análise por relacionar os ativos de curto prazo e os passivos de curto prazo. Tradicionalmente, a liquidez corrente tem sido considerada uma medida de risco de uma entidade. Um valor abaixo da unidade para este índice significa que o volume de obrigações de curto prazo é superior aos ativos de curto prazo.

$$\textit{Liquidez Corrente} = \frac{\textit{Ativo Circulante}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

$$\textit{Em 31/12/2006} = \frac{102.000}{68.880} = 1{,}48$$

$$\textit{Em 31/12/2005} = \frac{90.960}{97.824} = 0{,}93$$

Quadro 28: Liquidez corrente da Simão
**Fonte**: elaborado pelo autor

Conforme pode ser observado no Quadro 28, a liquidez da empresa aumentou no período de 0,93 para 1,48. No final de 2005, a empresa possuía dívidas de curto prazo superiores aos ativos de curto prazo. Um ano depois, as dívidas diminuíram, e o ativo circulante aumentou, o que levou a uma melhoria na liquidez corrente.

O Quadro 29 apresenta o cálculo da liquidez corrente para algumas empresas brasileiras. Duas empresas possuíam uma liquidez reduzida: a Vale do Rio Doce e a Hopi Hari. A primeira empresa tem apresentado uma elevada lucratividade (volte no Quadro 23 e confira). Já a Hopi Hari é motivo de preocupação, pois é uma empresa que tem apresentado prejuízo (volte novamente ao Quadro 23 e verifique).

| Empresa | Liquidez Corrente | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 31/12/2006 | 31/12/2005 | 31/12/2004 | 31/12/2003 |
| Brasil Telecom S.A. | 0,99 | 1,26 | 1,00 | 1,30 |
| Cosern | 1,12 | 1,01 | 0,57 | 0,94 |
| Cia. Vale do Rio Doce | 0,52 | 0,70 | 0,76 | 1,03 |
| Cia. Brasileira de Distribuição | 1,25 | 1,12 | 1,04 | 1,08 |
| Embraer | 1,29 | 1,32 | 1,11 | 1,12 |
| Hopi Hari | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,18 |
| Mundial S.A. | 0,93 | 0,76 | 0,73 | 0,66 |
| Petrobrás S.A. | 0,94 | 0,74 | 0,90 | 0,75 |
| Votorantim Celulose e Papel | 1,01 | 1,43 | 1,44 | 0,80 |

Quadro 29: Liquidez corrente de algumas empresas brasileiras
**Fonte**: CVM

## Atividades

Alguns autores defendem que uma entidade deva possuir uma liquidez elevada para reduzir o risco. Chegam até a defender uma liquidez de 2. Baseado nos exemplos práticos apresentados, você considera esta posição razoável?

Assim como os demais índices anteriormente apresentados, a liquidez corrente precisa ser considerada com cautela na análise. Apesar de uma elevada liquidez ser tida como adequada para uma entidade, muitas vezes pode também ser considerada um sinal negativo. Liquidez elevada numa empresa comercial pode ser decorrente de excesso de estoque.

## Endividamento

A análise do endividamento é uma observação detalhada do passivo da entidade. Em outras palavras, procuramos saber como a entidade está sendo financiada: recursos dos acionistas ou recursos obtidos com terceiros (instituições financeiras, fornecedores, etc.); recursos de longo prazo (passivo exigível em longo prazo e patrimônio líquido) ou curto prazo (passivo circulante). Ao usarmos os índices de endividamento, estamos interessados em saber da capacidade que a entidade tem em cumprir suas obrigações com terceiros. Por essa razão, os índices de endividamento também são conhecidos como índices de solvência.

## Dívida sobre ativo total

O índice da dívida sobre ativo total é calculado dividindo a soma do passivo circulante e do exigível em longo prazo (obrigações da entidade com terceiros) pelo ativo total. Com esse índice, analisamos quanto de recursos de terceiros a entidade está usando para financiar seus ativos. Geralmente, expressamos esse índice em percentagem. Resultados maiores indicariam maiores endividamentos, podendo significar maior nível de risco.

É possível também utilizar dívida sobre patrimônio líquido. Quanto maior o resultado, maior o endividamento.

O Quadro 30 apresenta o cálculo desse índice para a Simão Consultores S.A. Como pode ser notado, o nível de endividamento da em-

presa não se alterou de forma expressiva nas duas datas. Cerca de metade do ativo é financiado com recursos de terceiros.

$$Dívida\ sobre\ ativo = \frac{Passivo\ Circulante + Exigível\ em\ Longo\ Prazo}{Ativo\ Total} \times 100$$

$$Em\ 31/12/2006 = \frac{68.880 + 60.480}{260.880} \times 100 = 50\%$$

$$Em\ 31/12/2005 = \frac{97.824 + 23.808}{247.680} \times 100 = 49\%$$

Quadro 30: Dívida sobre ativo da Simão
**Fonte**: elaborado pelo autor

Como podemos saber se a empresa está endividada ou não? Uma alternativa é buscar resposta nas outras empresas. O Quadro 31 apresenta o resultado de algumas empresas selecionadas. Como pode ser observado, a maior parte das empresas possuem uma dívida sobre ativo acima de 50%. Em algumas, esse índice reduziu nos últimos anos (Petrobrás, por exemplo), e em outras, o índice aumentou (Votorantim).

O valor do índice para a empresa Hopi Hari ultrapassa a 100%. Isto é sinal de que essa empresa tem patrimônio líquido negativo, conhecido tecnicamente como *passivo a descoberto*. Isto pode ocorrer quando a empresa não está gerando lucro nos últimos anos, fazendo com que o sinal de lucros (prejuízos) acumulados seja negativo.

| Empresa | Dívida sobre Ativo | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 31/12/2006 | 31/12/2005 | 31/12/2004 | 31/12/2003 |
| Brasil Telecom S.A. | 65% | 60% | 56% | 54% |
| Cosern | 63% | 63% | 59% | 62% |
| Cia. Vale do Rio Doce | 48% | 49% | 51% | 52% |
| Cia. Brasileira de Distribuição | 52% | 55% | 58% | 60% |
| Embraer | 66% | 67% | 70% | 71% |
| Hopi Hari | 178% | 145% | 110% | 84% |
| Mundial S.A. | 85% | 85% | 83% | 80% |
| Petrobrás S.A. | 48% | 53% | 57% | 63% |
| Votorantim Celulose e Papel | 41% | 26% | 25% | 33% |

Quadro 31: Dívida sobre ativo de algumas empresas brasileiras
**Fonte**: CVM

GLOSSÁRIO

*Perfil da dívida – índice que mede a relação entre passivo circulante e exigível em longo prazo. Indica quanto a entidade possui de dívida de curto prazo (passivo circulante) para cada R$ 1 de exigível em longo prazo.

Ao fazer a análise desse índice, devemos considerar outras variáveis que podem afetar o resultado. Uma empresa que possui acesso fácil ao sistema financeiro pode apresentar um índice maior. Já uma empresa que atua num setor instável deveria ter uma dívida sobre ativo menor.

## Perfil da dívida

O índice do **perfil da dívida*** analisa a composição do endividamento da entidade. Obtemos este índice por meio da divisão do passivo circulante pelo exigível em longo prazo, ou seja, as obrigações de curto prazo pelas obrigações de longo prazo. Quanto maior o índice, maior a utilização de obrigações de curto prazo. Nesse caso, o risco tende a aumentar, já que a entidade deve quitar as obrigações de curto prazo em data próxima.

Observe como um índice complementa a análise feita por outro.

$$\text{Perfil da dívida} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Exígivel em Longo Prazo}}$$

$$\text{Em } 31/12/2006 = \frac{68.880}{60.480} = 1,14$$

$$\text{Em } 31/12/2005 = \frac{97.824}{23.808} = 4,11$$

Quadro 32: Perfil da dívida da Simão
**Fonte**: elaborado pelo autor

O Quadro 32 mostra o cálculo do índice para a Simão Consultores S.A. Observe como a análise ficou mais rica. Pelo índice anterior, concluímos que o nível de endividamento da empresa não tinha sofrido grande alteração. Entretanto, quando se compara com o perfil da dívida, percebemos que ocorreu uma grande transformação. No final de 2005, a dívida estava concentrada no curto prazo. Um ano depois, a situação mudou com a redução do passivo circulante e o aumento do exigível em longo prazo. Em outras palavras, apesar de o endividamento não ter se alterado, melhorou o perfil da dívida.

| Empresa | Perfil da Dívida | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 31/12/2006 | 31/12/2005 | 31/12/2004 | 31/12/2003 |
| Brasil Telecom S.A. | 0,88 | 0,67 | 0,88 | 0,47 |
| Cosern | 0,59 | 0,59 | 1,58 | 0,81 |
| Cia. Vale do Rio Doce | 0,85 | 0,65 | 0,52 | 0,43 |
| Cia. Brasileira de Distribuição | 0,94 | 0,95 | 1,31 | 1,41 |
| Embraer | 1,09 | 1,31 | 2,15 | 2,41 |
| Hopi Hari | 0,40 | 0,41 | 0,69 | 0,40 |
| Mundial S.A. | 0,23 | 0,25 | 0,26 | 0,53 |
| Petrobrás S.A. | 1,86 | 1,88 | 1,76 | 2,06 |
| Votorantim Celulose e Papel | 0,37 | 1,33 | 0,77 | 1,20 |

Quadro 33: Perfil da dívida de algumas empresas brasileiras
**Fonte**: CVM

O Quadro 33 apresenta o perfil da dívida para algumas empresas brasileiras. A maioria das empresas possui uma dívida concentrada no longo prazo (o índice é menor que a unidade). Ao final de 2006, a única exceção era a Embraer. No entanto, observando o comportamento desse índice para a Embraer, é possível notar uma evolução no sentido de melhoria no perfil da dívida.

Em geral, é desejável que o perfil da dívida seja o menor possível, pois isso tende a reduzir o risco. No entanto, isso deve ser analisado em conjunto com outros fatores, como é o caso do custo de captação dos recursos. Caso o custo dos recursos de curto prazo (passivo circulante) seja menor que o de longo prazo (exigível em longo prazo), um perfil da dívida maior pode ser uma alternativa adequada.

O Quadro 34 apresenta os três índices do balanço patrimonial que estudamos na Unidade.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Como está a liquidez da entidade? | Liquidez corrente = ativo circulante/ passivo circulante. | Quanto possui de ativo circulante em relação ao passivo de curto prazo. | Maiores valores indicam maior liquidez. |
| A entidade está muito endividada? | Dívida sobre ativo = (passivo circulante + exigível em longo prazo)/ativo. | Quanto do ativo está sendo financiado por capital de terceiros. | Quanto maior o índice, maior o nível de endividamento. |
| Qual o perfil da dívida da entidade? | Perfil da dívida = passivo circulante/ exigível em longo prazo. | Qual a proporção de capital de terceiros de curto prazo em relação ao capital de longo prazo. | Quanto maior o índice, maior o uso de capital de terceiros de curto prazo. |

Quadro 34: Analisando a informação contábil: balanço patrimonial
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Usando a demonstração dos fluxos de caixa

A demonstração dos fluxos de caixa é uma importante fonte de informação de uma entidade. Com essa informação, os usuários passam a conhecer o que ocorreu com o caixa da entidade. É importante salientar o significado do termo *caixa*. Ele é aqui usado de forma abrangente, compreendendo os recursos da entidade em moeda corrente (o dinheiro existente na caixa registradora), os valores na conta-corrente da entidade e aquelas aplicações financeiras de curto prazo (fundos, CDBs, entre outras). Representa os recursos que a entidade pode dispor de imediato e por esta razão também é denominado de disponibilidade.

A legislação brasileira determina que alguns tipos de empresas são obrigadas a preparar uma demonstração denominada de Demonstrações das Origens e Aplicações de

Recursos (DOAR). A qualidade das informações contidas nas DOAR é, em geral, baixa. Além disso, existe um consenso de que a lei brasileira deve ser alterada, substituindo as DOAR pela demonstração dos fluxos de caixa.

Para uma análise mais adequada, é costume separar os pagamentos e recebimentos em três grandes grupos:

- atividades operacionais: estão diretamente vinculadas ao recebimento e pagamento relacionado com as operações da entidade: salários, aluguel, seguros, fornecedores, vendas, entre outros itens. Representa a movimentação financeira das operações de uma entidade;

- atividades de financiamento: estão vinculadas à captação de recursos junto a instituições financeiras e acionistas, e a remuneração desses recursos (dividendos e juros, principalmente). Os recursos que a entidade obtém nas suas operações e no seu financiamento são usados para **investimentos*** da entidade; e

- atividades de investimento: geram conseqüências para a entidade por mais de um período e incluem transações envolvendo prédios, terrenos, equipamentos, entre outros.

O Quadro 35 contém a demonstração dos fluxos de caixa para a Simão Consultores S.A. A linha mais importante dessa demonstração é o fluxo das atividades operacionais. Os usuários esperam que uma entidade possa gerar caixa (dinheiro) com suas operações, pelo menos em médio e longo prazos. Caso isso não ocorra, a entidade precisará de financiamentos, vender seus investimentos ou queimar a reservar existente de caixa. Geralmente, uma entidade deve conseguir em médio e longo prazos gerar caixa com suas atividades operacionais. Dessa forma, a parte da análise dessa demonstração se concentra nessa linha. Observe esta linha da empresa Simão e comprove se a entidade gerou caixa positivo.

**GLOSSÁRIO**

*Investimentos – subgrupo do ativo permanente. Recursos que a entidade aportou em outras entidades que possuem perfil de longo prazo, sem característica especulativa.

Existem situações em que é razoável supor um fluxo negativo das atividades operacionais. Uma delas é quando a entidade está começando suas atividades; nesse caso, é muito difícil gerar caixa com suas operações, sendo necessário buscar recursos de financiamentos ou dos acionistas.

Voltemos ao caso da Simão Consultores S.A. No ano de 2005, o fluxo de financiamento foi negativo e relativamente reduzido. No ano seguinte, a empresa teve um fluxo positivo, influenciado pela obtenção de novos empréstimos. Em ambos os anos, a empresa fez investimentos permanentes, o que é razoável.

**Simão Consultores S.A.**
Demonstração do Fluxo de Caixa - em R$

| | 2006 | 2005 |
|---|---|---|
| Fluxo de caixa da atividade operacional | | |
| Recebimento de caixa das atividades operacionais | 237.600 | 177.840 |
| Pagamento de caixa na atividades operacionais | 236.352 | 169.440 |
| *Fluxo provenientes (usados) na atividade operacional* | *1.248* | *8.400* |
| Fluxo de Caixa da Atividade de Financiamento | | |
| Dividendos Pagos | (4.800) | (3.600) |
| Obtenção de Empréstimos | 16.416 | 2.880 |
| *Fluxo Provenientes (utilizados) na atividade de Financiamento* | *11.616* | *(720)* |
| Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento | | |
| Investimento em Imobilizado | (2.400) | (2.328) |
| Outros investimentos líquidos | (2.784) | (432) |
| *Fluxo Provenientes (utilizados) na atividade de investimento* | *(5.184)* | *(2.760)* |
| Variação Líquida no Exercício | 7.680 | 4.920 |
| Disponibilidades no início do exercício | 34.320 | 29.400 |
| Disponibilidades no final do exercício | 42.000 | 34.320 |

Quadro 35: Demonstração do fluxo de caixa da Simão Consultores
**Fonte**: elaborado pelo autor

Vamos apresentar dois índices para análise dessa demonstração.

- **Cobertura de dívidas**: é obtida pela relação entre o fluxo das atividades operacionais e o passivo circulante da entidade. Seu uso tem por finalidade verificar se os recursos provenientes das atividades são suficientes para quitar as dívidas da entidade. O interesse é verificar se a entidade possui capacidade de quitar suas dívidas somente com o caixa gerado nas operações.

$$\text{Cobertura de dívida} = \frac{\text{Fluxo das Atividades Operacionais}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$\text{Em 31/12/2006} = \frac{1.248}{68.880} = 0{,}02$$

$$\text{Em 31/12/2005} = \frac{8.400}{97.824} = 0{,}09$$

Quadro 36: Cobertura de dívidas
**Fonte**: elaborado pelo autor

Observe que o fluxo de caixa das atividades operacionais pode tanto apresentar um valor positivo quanto um valor negativo. Quando o valor é negativo, o índice de **cobertura de dívidas*** pode ser substituído pelo índice queima do caixa. Esse índice relaciona o fluxo negativo com o saldo final de caixa e busca mostrar até quando a entidade pode manter a situação de não gerar caixa com suas atividades operacionais.

O Quadro 36 mostra o índice para a Simão Consultores S.A. Podemos notar que o fluxo de caixa foi pouco expressivo em relação ao volume de dívidas de curto prazo. Mesmo quando essas dívidas diminuíram, como ocorreu no final de 2006, a geração de caixa também apresentou uma redução, fazendo com que a cobertura de dívidas fosse reduzida.

- **Fluxo sobre lucro**: é resultado da relação entre o fluxo de caixa da atividade operacional com o lucro líquido do exercício. De um lado, temos a geração de caixa operacional da entidade; de outro lado, uma medida contábil de desempenho. Esse índice vai medir a capacidade que a entidade possui de transformar o lucro em caixa, ou seja, uma medida contábil numa medida financeira.

Um cuidado especial deve ser tomado quando se analisa esse índice se a empresa tiver valores negativos, seja no fluxo, seja no lucro. Essas situações são as seguintes:

- fluxo negativo e lucro: presença de lucro, mas a entidade não conseguiu obter caixa nas operações;

- fluxo positivo e prejuízo: prejuízo no exercício, mas a entidade gerou caixa no período; e

**GLOSSÁRIO**

*cobertura de dívidas – índice obtido pela divisão do fluxo proveniente das atividades operacionais pelo passivo circulante. Mostra se os recursos gerados pela entidade no período seriam suficientes para pagar as dívidas de curto prazo.

- fluxo negativo e prejuízo: a entidade não conseguiu gerar caixa nem lucro no período.

Nas duas primeiras situações, o índice calculado será negativo. Para a última alternativa, o índice final será positivo, uma vez que dividiremos um número negativo por outro número negativo. Esse é um alerta ao usuário das demonstrações contábeis para não usar um índice sem conhecer os valores que foram utilizados no seu cálculo.

$$\textit{Fluxo sobre lucro} = \frac{\textit{Fluxo das Atividades Operacionais}}{\textit{Lucro Líquido}}$$

$$\textit{Em 31/12/2006} = \frac{1.248}{10.560} = 0{,}12$$

$$\textit{Em 31/12/2005} = \frac{8.400}{4.128} = 2{,}03$$

$$\textit{Acumulado} = \frac{1.248 + 8.400}{10.560 + 4.128} = 0{,}66$$

Quadro 37: Fluxo sobre lucro
**Fonte**: elaborado pelo autor

O Quadro 37 mostra o cálculo desse índice para a Simão. Em 2005, o dobro do lucro foi transformado em caixa. No ano seguinte, somente numa pequena parcela isto ocorreu. O valor acumulado no período também foi calculado. Quando, durante um determinado prazo de tempo, o índice apresentar valores inferiores à unidade, pode ser um sinal de que no futuro a empresa deverá ter um aumento no fluxo das atividades operacionais.

No Brasil, a demonstração do fluxo de caixa ainda é optativa, infelizmente. Em países mais avançados, essa demonstração é obrigatória, pela capacidade de informação que se pode obter a partir de sua análise. Nesses países, a imprensa econômica dá destaque às empresas com grande capacidade de geração de caixa. O exemplo notório tem sido a Microsoft, que tem obtido, nos últimos anos, algo em torno de US$ 1 bilhão por mês com suas operações.

O Quadro 38 resume o que discutimos sobre a demonstração dos fluxos de caixa.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| A entidade tem condições de quitar suas dívidas? | Cobertura de dívidas = fluxo de caixa das atividades operacionais / passivo circulante. | Quanto a empresa está gerando de caixa em relação às dívidas de curto prazo. | Maiores resultados significam maior capacidade de quitar as dívidas. O inverso do índice mostra o tempo (em anos) para pagar o passivo com o fluxo operacional. |
| O lucro está se transformando em caixa? | Fluxo sobre lucro = fluxo de caixa das atividades operacionais / lucro líquido. | Capacidade de transformar o lucro em dinheiro. | Em longo prazo, esse índice tende à unidade. Valores inferiores à unidade podem ser um sintoma de geração futura de caixa. |

Quadro 38: Analisando a informação contábil: demonstração dos fluxos de caixa
**Fonte**: elaborado pelo autor

## RESUMO

Você viu nesta Unidade as características que fazem uma informação útil e aprendeu a usar as demonstrações financeiras. Para um melhor entendimento do desempenho de uma entidade, utilizamos índices que apresentam uma relação entre dois ou mais itens das demonstrações financeiras. Mas é importante que você saiba que a análise das demonstrações financeiras é uma área muito interessante para o crescimento profissional do administrador. O que nós apresentamos nesta Unidade é uma introdução a esse assunto. Podemos dizer que esse tipo de trabalho se assemelha ao de um investigador: sua aplicação é ampla, e, por isso, qualquer lista seria incompleta.

O Quadro 39 apresenta a consolidação dos quadros referentes à análise da informação contábil.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| O resultado obtido é adequado? | Margem líquida. | Lucro líquido dividido pela receita líquida e multiplicado por cem. | Qual o lucro para cada unidade de receita? Maiores margens indicam maiores rentabilidades. |
| A entidade está usando seus ativos? | Giro do ativo. | Receita sobre ativo. | Quanto está sendo gerado de receita para cada ativo existente na empresa. Valores reduzidos podem ser sinal de baixa utilização dos ativos. |
| Como está a liquidez da entidade? | Liquidez corrente = ativo circulante/ passivo circulante. | Quanto possui de ativo circulante em relação ao passivo de curto prazo. | Maiores valores indicam maior liquidez. |
| A entidade está muito endividada? | Dívida sobre ativo = (passivo circulante + exigível em longo prazo)/ativo. | Quanto do ativo está sendo financiado por capital de terceiros. | Quanto maior o índice maior o nível de endividamento. |
| Qual o perfil da dívida da entidade? | Perfil da dívida = passivo circulante/exigível em longo prazo. | Qual a proporção de capital de terceiros de curto prazo em relação ao capital de longo prazo. | Quanto maior o índice, maior o uso de capital de terceiros de curto prazo. |
| A entidade tem condições de quitar suas dívidas? | Cobertura de dívidas = fluxo de caixa das atividades operacionais / passivo circulante. | Quanto a empresa está gerando de caixa em relação às dívidas de curto prazo. | Maiores resultados significam maior capacidade de quitar as dívidas. O inverso do índice mostra o tempo (em anos) para pagar o passivo com o fluxo operacional. |
| O lucro está se transformando em caixa? | Fluxo sobre lucro = fluxo de caixa das atividades operacionais / lucro líquido. | Capacidade de transformar o lucro em dinheiro. | Em longo prazo, esse índice tende à unidade. Valores inferiores à unidade podem ser um sintoma de geração futura de caixa. |

Quadro 39: Resumo da consolidação referente à análise da informação contábil

**Fonte**: elaborado pelo autor

## Atividades de aprendizagem

1. Quais são os grupos que compõem o balanço patrimonial?

2. O que diferencia um circulante e o longo prazo?

3. Qual a diferença contábil de um investimento no capital de outra entidade e o investimento num fundo de ação?

4. Quais são as razões para utilizar índices na análise?

5. Cite dois índices que podem ser utilizados na demonstração do resultado. Descreva seu sentido.

6. Que tipo de informação podemos verificar na demonstração das mutações do patrimônio líquido?

7. Liste os índices que você pode usar para avaliar um balanço patrimonial.

8. Qual é a informação mais relevante da demonstração dos fluxos de caixa?

9. Qual o vínculo entre o fluxo das atividades operacionais e o balanço e da demonstração do resultado?

## Saiba mais...

- Para conhecer um pouco sobre Warren Buffet, um dos grandes investidores milionários do mercado de capitais, sugerimos o livro de Janet Lowe **Warren Buffet,** da Editora Campus.

- Conheça a evolução do pensamento contábil no Brasil lendo o livro de Paulo Schimidt **História do pensamento contábil**, da Editora Bookman.

- Recomendamos o livro de Alexandre Assaf Neto **Estrutura e análise de balanços**, da Editora Atlas.

- Mantenha-se informado lendo a seção de economia dos grandes jornais brasileiros, alguns específicos de negócios, como: **Gazeta Mercantil**, **Valor Econômico**, **Diário do Comércio e Indústria** e **Jornal do Comércio**, que são mais focados nesse assunto. Há também revistas de negócios, como a **Exame**, **Istoé Dinheiro** e **Forbes** (versão em português).
- Na internet, além dos sites vinculados a esses jornais, recomendamos o nosso blog, que tem atualizações diárias sobre assuntos vinculados à Contabilidade: http://contabilidadefinanceira.blogspot.com/

Para efeito de exercer atividade econômica, a pessoa física pode atuar como autônomo ou como sócio de empresa ou sociedade simples, conforme o caso.

Mais informações podem ser encontradas em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Pessoa_(direito)>

UNIDADE

# 3

# Sistema de informação contábil

# Objetivo

Nesta Unidade, vamos analisar os efeitos dos eventos na equação contábil básica, explicar o método das partidas dobradas (crédito e débito), além de descrever o regime de competência, o reconhecimento da receita e a confrontação da despesa. São apresentados, ainda, casos especiais da competência.

# Introdução

Caro estudante!

Estamos iniciando a Unidade 3. Nas Unidades anteriores, mostramos o resultado final do processo contábil e a análise da informação presente nas demonstrações financeiras. O processo para chegar a essas demonstrações inclui a necessidade de considerar, contabilmente, todos os eventos que ocorrem na entidade. Vamos, nesta Unidade, mostrar que eventos são esses e como a contabilidade os leva em consideração.

Limitaremos nosso escopo deixando de lado a tarefa de efetuar o encerramento das demonstrações financeiras. A razão disso decorre de dois fatos importantes. Em primeiro lugar, o processo de encerramento é uma tarefa que é executada pelo profissional responsável por isto: o contabilista. Em segundo lugar, a evolução tecnológica fez com que se criassem programas computacionais capazes de fazer o encerramento das demonstrações de forma rápida e segura. É importante destacar que a exposição que será feita aqui permitirá a você ter uma noção bastante razoável do procedimento executado pelo contabilista ao final de cada exercício social, sem entrar em detalhes desnecessários.

A contabilidade tem sido considerada, ao longo dos tempos, como um dos melhores instrumentos de controle. A ausência da contabilidade corresponde à falta de controle numa entidade. Por esse motivo, a contabilidade tem sido utilizada como um mecanismo importante no auxílio do administrador em todas as fases do processo administrativo. Até o momento, mostramos o produto final da contabilidade: as demonstrações contábeis e sua capacidade informativa. A finalidade desta Unidade é mostrar como funciona o processo contábil, ou seja, as atividades executadas pela contabilidade para chegar às demonstrações financeiras.

A base do processo está no registro dos eventos. Esse registro ocorre por meio do método das partidas dobradas. Um segundo aspecto relevante é entender o processo de agrupamento dos eventos. Esses dois passos são essenciais para chegarmos ao resultado final da contabilidade.

Ao administrador, é importante conhecer tanto o mecanismo de registro quanto o processo de agrupamento dos registros para saber a capacidade do sistema contábil em auxiliar a gestão de qualquer entidade.

## Sistema de informação contábil

O sistema de obter, processar e comunicar as transações financeiras que ocorrem numa entidade para os usuários é denominado sistema de informação contábil. Esse sistema pode variar de entidade para entidade, conforme o setor de atuação, porte da entidade, volume de informações exigido, entre outros.

Nos dias de hoje, é muito comum que esse sistema esteja automatizado, facilitando o trabalho do contabilista e possibilitando uma rapidez maior na obtenção das informações. Em algumas empresas, o sistema de informação contábil está interligado com outros sistemas e subsistemas (folha de pagamento e controle de estoque, entre outros). As entidades esperam que os sistemas possam tornar a informação disponível num prazo de tempo mais curto.

O contador é o profissional com formação superior responsável pela contabilidade da entidade.

## Contabilidade das transações

Nem todos os eventos que ocorrem numa entidade são contabilizados. Precisamos saber, então, quais as transações ou eventos econômicos que devem ser considerados pela contabilidade. Os eventos econômicos que são registrados são as transações contábeis.

Uma transação contábil ocorre quando um evento econômico muda o ativo, o passivo ou o patrimônio líquido de uma entidade. São exemplos de eventos contábeis a compra de um computador, o pagamento do aluguel ou uma despesa com propaganda. O Quadro 40 mostra situações nas quais temos transações contábeis.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Eventos | Compra de impressora | Uso de telefone | Pagamento de aluguel |
| Critério | A posição financeira (ativo, passivo e/ou patrimônio líquido) foi afetada? | | |
| | Sim | Sim | Sim |
| Contabilização | ⓪ | ⓪ | ⓪ |

Quadro 40: Transação contábil
**Fonte**: elaborado pelo autor

Você seria capaz de encontrar um evento que não seria uma transação contábil e, portanto, não teria a sua contabilização? Pense. Mais adiante, apresentaremos um exemplo.

Na Unidade 1, apresentamos a equação contábil básica, reproduzida novamente no Quadro 41. Vamos aqui apresentar como as transações contábeis afetam esta equação, mostrando os efeitos sobre ela. Você deve ter percebido, nos balanços patrimoniais apresentados até aqui, que sempre a equação contábil é verdadeira.

**Ativo = Passivo + Patrimônio Líquido**

Quadro 41: Equação contábil básica
**Fonte**: elaborado pelo autor

Para que a equação básica permaneça uma igualdade, um aumento no ativo deve ser compensado por uma redução em outro ativo, e/ou por um aumento no passivo e/ou no patrimônio líquido. Pode ocorrer que um aumento no ativo pode ser compensado por mais de uma variação. Um exemplo simples vai esclarecer esse ponto: uma

Em sentido amplo, obrigação é dever, crédito, débito, dívida, fundamento ou fonte de um direito, instrumento que corporifica o direito, encargo, compromisso, imposição, títulos que representam créditos ou valores, toda relação que liga um devedor a um credor.

entidade compra uma máquina no valor de R$ 100.000, pagando uma parte do valor, digamos que R$ 40.000, e assumindo uma **obrigação de pagar** o restante no futuro. Nesse caso, teríamos um aumento de um ativo (a compra do computador), a redução de outro (pagamento, com a redução da conta-corrente) e o aumento de um passivo (a obrigação de pagar o restante no futuro), o que levaria à seguinte equação básica:

| Ativo = | Passivo | + Patrimônio Líquido |
|---|---|---|
| R$ 100.000,00 | R$ 60.000,00 | |
| R$ (40.000,00) | – | |
| R$ 60.000,00 = | R$ 60.000,00 | |

Vamos considerar um exemplo mais completo de uma empresa e mostrar os efeitos de cada transação contábil na equação.

- **Evento 1 – Início da empresa:** no dia 1º de março, foi constituída a empresa, tendo sido aplicados R$ 25.000 numa conta-corrente aberta nesse dia em seu nome. Esse evento é uma transação contábil, pois altera os dois lados da equação: aumenta o ativo (bancos) e aumenta o patrimônio líquido (capital social).

  O efeito dessa transação se encontra apresentado a seguir:

| | Ativo = | Passivo + | Patr. Líquido | |
|---|---|---|---|---|
| | Bancos | | Capital Social | |
| (1) | $ 25.000 | | $ 25.000 | Integralização |

  Comprove a igualdade da equação. De um lado, temos o ativo correspondente aos recursos existentes na conta-corrente, e de outro lado, a obrigação da entidade para com seu acionista.

  Observe que denominamos a conta-corrente da empresa uma instituição financeira de bancos. O nome de um ativo ou passivo pode ser feito pela entidade. O ideal é que sua denominação seja auto-explicativa, facilitando a análise. Alguns setores da economia, como as instituições financeiras, possuem denominação dada pelo órgão regulador.

- **Evento 2 – Empréstimo**: para fazer investimentos no futuro, a empresa conseguiu um empréstimo no banco no valor

de R$ 12.500, com juros de 3%, para ser pago em cinco meses. O valor do empréstimo foi depositado na conta-corrente da empresa. Esse evento é uma transação contábil, já que altera um ativo (aumenta o volume de recursos na conta-corrente), e a entidade passa a ter uma obrigação, que é a necessidade de quitar o empréstimo ao final do prazo. A equação contábil permanece válida, já que o ativo, de R$ 37.500, é igual à soma do passivo e do patrimônio líquido:

| | Ativo | = | Passivo | + | Patr. Líquido |
|---|---|---|---|---|---|
| | Bancos | = | Empréstimo | + | Capital Social |
| Saldo Anterior | $ 25.000 | | | | $ 25.000 |
| (2) | $ 12.500 | | $ 12.500 | | $ 0 |
| Saldo Final | $ 37.500 | = | $ 12.500 | + | $ 25.000 |

- **Evento 3 – Compra de computador**: no dia 5 de março, a empresa comprou um computador à vista, pagando R$ 10 mil pelo ativo. Esse evento é uma transação contábil, pois altera dois ativos: diminui os recursos na conta-corrente (bancos) e aumenta um outro ativo (computador):

| | Ativo | | | = | Passivo | + | Patr. Líquido |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Bancos | + | Computador | = | Empréstimo | + | Capital Social |
| Saldo Anterior | $ 37.500 | | $ 0 | | $ 12.500 | | $ 25.000 |
| (3) | -$ 10.000 | | $ 10.000 | | $ 0 | | $ 0 |
| Saldo Final | $ 27.500 | + | $ 10.000 | = | $ 12.500 | + | $ 25.000 |

Após os cálculos, o total do ativo não mudou, permanecendo R$ 37.500.

- **Evento 4 – Receita antecipada**: no dia 10, a empresa recebeu um depósito de um cliente no valor de R$ 3.000, para prestar um serviço no futuro. Nesse evento, temos novamente uma transação, pois vamos alterar a equação contábil. No caso, o recebimento vai aumentar os recursos existentes na conta-corrente (bancos) e terá que, no futuro, prestar um serviço para o cliente. Esse fato é uma obrigação para a empresa, a de prestar um serviço no futuro.

  É importante destacar que não existe agora uma receita, já que a empresa não prestou o serviço ainda. Existe, sim, uma

obrigação de prestar esse serviço no futuro. Por essa razão, consideramos aqui um passivo no valor de R$ 3 mil:

| | Ativo | | = Passivo | | + Patr. Líquido |
|---|---|---|---|---|---|
| | Bancos | + Computador = | Empréstimo | + R. Antecip. + | Capital Social |
| Saldo Anterior | $ 27.500 | $ 10.000 | $ 12.500 | $ 0 | $ 25.000 |
| (4) | $ 3.000 | $ 0 | $ 0 | $ 3.000 | $ 0 |
| Saldo Final | $ 30.500 + | $ 10.000 = | $ 12.500 + | $ 3.000 + | $ 25.000 |

- **Evento 5 – Recebimento pela prestação de serviço**: no dia 12 de março, a empresa recebeu R$ 22 mil, através de depósito bancário, pela receita de prestação de serviços que foi realizada nesse mesmo dia. Isso é uma transação contábil, pois aumenta uma conta-corrente e aumenta o patrimônio líquido (lucros retidos ou lucros acumulados):

| | Ativo | | = Passivo | | + Patr. Líquido | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Bancos | + Computador = | Empréstimo | + R. Antecip. + | Capital Social | + Lucros Retidos |
| S. Anterior | $ 30.500 | $ 10.000 | $ 12.500 | $ 3.000 | $ 25.000 | $ 0 |
| (5) | $ 22.000 | $ 0 | $ 0 | $ 0 | $ 0 | $ 22.000 |
| S. Final | $ 52.500 + | $ 10.000 = | $ 12.500 + | $ 3.000 + | $ 25.000 | $ 22.000 |

Caso a receita tivesse sido prestada a prazo, como muitas vezes ocorre, isso aumentaria os lucros retidos, por um lado, e teria como conseqüência a existência de um direito para a empresa de receber, no futuro, a quantia referente ao serviço prestado. Uma conta como "clientes" ou "valores a receber" expressaria esse direito criado a partir da prestação de um serviço a prazo.

- **Evento 6 – Pagamento de aluguel**: no dia 15, a empresa paga o aluguel do imóvel que ocupa, por meio de um cheque no valor de R$ 2.250. Isso representa uma despesa para a empresa, reduzindo os lucros retidos nesse valor, enquanto também temos uma redução no ativo (bancos). Por envolver uma movimentação que afeta a equação contábil, é uma transação contábil:

| | Ativo | | = Passivo | | + Patr. Líquido | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Bancos | + Computador = | Empréstimo | + R. Antecip. + | Capital Social | + Lucros Retidos |
| S. Anterior | $ 52.500 | $ 10.000 | $ 12.500 | $ 3.000 | $ 25.000 | $ 22.000 |
| (6) | -$ 2.250 | $ 0 | $ 0 | $ 0 | $ 0 | -$ 2.250 |
| S. Final | $ 50.250 + | $ 10.000 = | $ 12.500 + | $ 3.000 + | $ 25.000 + | $ 19.750 |

- **Evento 7 – Contratação de funcionários**: no dia 16, a empresa contratou um funcionário para fazer a secretaria administrativa. O funcionário receberá um salário mensal de R$ 900, pagos no final do mês. Esse evento não afeta a equação contábil e, por essa razão, não é uma transação contábil. Somente no final do mês, quando a empresa efetuar o pagamento da despesa de salário, teremos uma transação contábil.

## Atividades

Você se lembra da atividade anterior? Perguntamos se você poderia imaginar um evento que não envolvesse uma transação contábil. O evento 7 é uma possível resposta àquela pergunta. Outras possibilidades: um cliente procura a entidade interessado em, no futuro, contar com os serviços da entidade; a entidade mudou a disposição dos móveis do escritório; e a administração espera um aumento na demanda dos serviços da entidade.

- **Evento 8 – Compra de material de consumo de escritório a prazo**: no dia 18, a empresa adquiriu R$ 3.200 de material de consumo (estoque). Esse evento é uma transação, pois afeta a equação contábil, aumentando estoque e aumentando um passivo, no caso, fornecedores:

| | Ativo | | | = Passivo | | | + Patr. Líquido | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Bancos | + Estoques | + Comp. | = Empr. | + Fornecedores | + R. Antecip. | + C. Social | + L. Retidos |
| S. Anterior | $ 50.250 | $ 0 | $ 10.000 | $ 12.500 | $ 0 | $ 3.000 | $ 25.000 | $ 19.750 |
| (8) | $ 0 | $ 3.200 | $ 0 | $ 0 | $ 3.200 | $ 0 | $ 0 | $ 0 |
| S. Final | $ 50.250 + | $ 3.200 | $ 10.000 | = $ 12.500 + | $ 3.200 | $ 3.000 | + $ 25.000 + | $ 19.750 |

- **Evento 9 – Pagamento de dividendos**: no dia 25 de março, a empresa pagou dividendos no valor de R$ 1.600. É importante destacar que o pagamento de dividendos não significa uma despesa, muito embora seja uma distribuição do lucro. Temos um evento, pois haverá uma redução no valor de bancos (um ativo) e uma redução do patrimônio líquido (lucros retidos).

| | Ativo | | | = Passivo | | | + Patr. Líquido | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Bancos | + Estoques | + Comp. | = Empr. | + Fornecedores | + R. Antecip. | + C. Social | + L. Retidos |
| S. Anterior | $ 50.250 | $ 3.200 | $ 10.000 | $ 12.500 | $ 3.200 | $ 3.000 | $ 25.000 | $ 19.750 |
| (9) | -$ 1.600 | $ 0 | $ 0 | $ 0 | $ 0 | $ 0 | $ 0 | -$ 1.600 |
| S. Final | $ 48.650 + | $ 3.200 | $ 10.000 | = $ 12.500 + | $ 3.200 | $ 3.000 | + $ 25.000 + | $ 18.150 |

- **Evento 10 – Pagamento de salários**: no dia 31, a empresa efetuou o pagamento do funcionário. Como o salário mensal acertado era de R$ 900, e o funcionário trabalhou metade do mês, o pagamento foi de R$ 450. Isso afeta a equação contábil, por diminuir um ativo (bancos) e diminuir o patrimônio líquido (lucros retidos), sendo uma transação contábil:

| | Ativo | | | = Passivo | | | + Patr. Líquido | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Bancos | + Estoques | + Comp. | = Empr. | + Fornec. | + R. Antecip. | + C. Social | + L. Retidos |
| S. Ant. | $ 48.650 | $ 3.200 | $ 10.000 | $ 12.500 | $ 3.200 | $ 3.000 | $ 25.000 | $ 18.150 |
| (10) | -$ 450 | $ 0 | $ 0 | $ 0 | $ 0 | $ 0 | $ 0 | -$ 450 |
| S. Final | $ 48.200 + | $ 3.200 | $ 10.000 | = $ 12.500 + | $ 3.200 | $ 3.000 | + $ 25.000 + | $ 17.700 |

Veja o esquema que ilustra o resumo das transações:

| Evento | Ativo | | | = Passivo | | | + Patr. Líquido | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Bancos | + Estoques | + Comp. | = Empr. | + Fornec. | + R. Antecip. | + C. Social | + L. Retidos |
| (1) | $ 25.000 | | | | | | $ 25.000 | |
| (2) | $ 12.500 | | | $ 12.500 | | | | |
| (3) | –$ 10.000 | | $ 10.000 | | | | | |
| (4) | $ 3.000 | | | | | $ 3.000 | | |
| (5) | $ 22.000 | | | | | | | $ 22.000 |
| (6) | –$ 2.250 | | | | | | | -$ 2.250 |
| (7) | | | | | | | | |
| (8) | | $ 3.200 | | | $ 3.200 | | | |
| (9) | –$ 1.600 | | | | | | | -$ 1.600 |
| (10) | –$ 450 | | | | | | | -$ 450 |
| | $ 48.200 | $ 3.200 | $ 10.000 | $ 12.500 | $ 3.200 | $ 3.000 | $ 25.000 | $ 17.700 |

Podemos observar o seguinte:

- em todas as transações, a igualdade da equação básica se mantém;
- um evento somente é considerado uma transação se afetar a equação;

- a soma final representa a posição do balanço patrimonial da empresa na data.

O Quadro 42 apresenta a discussão que tivemos até o momento.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Ocorreu uma transação contábil? | Detalhes sobre o evento econômico e o impacto na equação contábil. | Caso exista o impacto, deve-se reconhecer contabilmente. | Considerar que a equação contábil deve-se manter após cada transação. |

Quadro 42: Analisando a informação contábil
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Método das partidas dobradas

A igualdade contábil da equação básica ocorre por uma explicação simples, qual seja, toda transação contábil deve responder a duas perguntas:

- **para onde foram os recursos?**
- **de onde vieram os recursos?**

Sempre, em qualquer transação contábil, existirá resposta para estas duas perguntas. E uma vez que recursos não surgem do nada ou não desaparecem no nada, as respostas para essas duas perguntas serão idênticas.

Uma vez que em cada transação respondemos a duas perguntas, temos aqui o método das partidas dobradas. Esse método foi criado provavelmente na Itália, há mais de 700 anos e, por isso, também é chamado de método de Veneza. Sua essência é a existência de uma visão dobrada de cada evento, proporcionada pela resposta a essas duas perguntas.

A primeira pergunta, "para onde foram os recursos?", recebe a denominação de **débito**. A segunda pergunta, "de onde vieram os recursos?", é denominada de **crédito**. Essas duas palavras não possuem o significado de aumento ou redução. De igual modo, na contabilidade, as duas palavras não possuem a conotação negativa (débito) ou positiva (crédito) que ocorre na linguagem coloquial. Significam, simplesmente, a resposta às duas perguntas básicas feitas para cada transação contábil: qual o destino e qual a origem dos recursos envolvidos na transação.

Muitos eventos numa entidade só podem ser contabilizados com a informação do seu administrador. A falta desta impede que o profissional responsável pela contabilidade possa fazer o **lançamento contábil*** devido. E a ausência do lançamento interfere e prejudica na qualidade das demonstrações financeiras.

**GLOSSÁRIO**

*Lançamento contábil – resposta às perguntas (de onde vieram e para onde foram os recursos) composta da data e local, da conta debitada, da conta creditada, do valor da operação e do histórico do evento.

Ao responder a essas duas perguntas, temos o que será debitado e o que será creditado. Ao debitar uma conta qualquer, estamos informando como os recursos foram usados; ao creditar, a informação é de onde vieram os recursos. Simples e fácil.

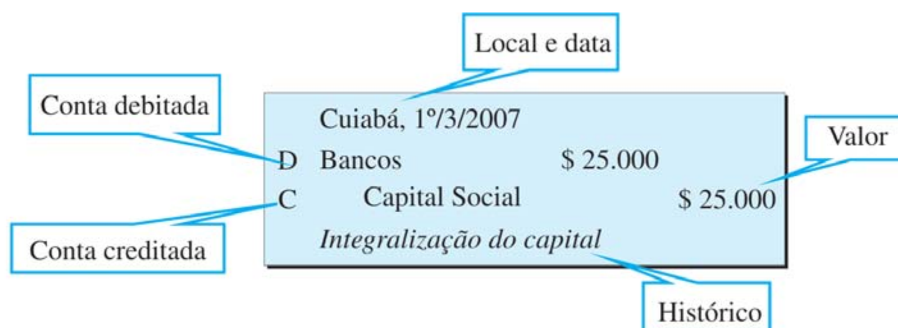
Vamos mostrar isso usando o exemplo apresentado anteriormente. Para as transações, vamos responder as duas perguntas usando a terminologia contábil.

- **Evento 1 – Início da empresa**: nesse primeiro evento, tem-se a constituição da empresa com um capital aplicado de R$ 25.000. As duas perguntas podem ser respondidas facilmente. A primeira pergunta, "para onde foram os recursos?", corresponde ao débito, que nesse caso é a conta-corrente da empresa (bancos). A segunda pergunta, "de onde vieram os recursos?", ou crédito, é o capital social que foi integralizado:

| Evento | Pergunta | | Significa | | Resposta | | Nome da Conta |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Inicio da Empresa | Para onde foram os recursos? | ➔ | Débito | ➔ | Conta-corrente da empresa | ➔ | Bancos |
| | De onde vieram os recursos? | ➔ | Crédito | ➔ | Integralização de capital | ➔ | Capital Social |

Existem duas maneiras de formalizar a resposta a essas duas perguntas na contabilidade. A primeira é por meio do lançamento contábil num livro denominado de “diário”, que registra todas as transações contábeis de uma entidade. No registro no diário, são necessárias as informações: local e data do evento, conta debitada, conta creditada, valor da operação e histórico do evento.

A redação do histórico é flexível, mas deve possibilitar ao leitor um entendimento do lançamento.




Observe que, no lançamento no diário, foi apresentada primeiro a conta debitada e, depois, a conta creditada. É uma prática usada na contabilidade seguir essa ordem. Da mesma forma, também é uma prática colocar o valor da conta debitada mais à esquerda, enquanto o valor da conta creditada fica mais à direita.

Uma outra forma, utilizada na contabilidade de maneira complementar ao diário, é representar essa transação contábil através do **razonete*** ou **razão T**.

**GLOSSÁRIO**

*Razonete – modo de representar a transação contábil.

| Bancos | |
|---|---|
| $ 25.000 | |

| Capital Social | |
|---|---|
| | $ 25.000 |

O razonete de bancos apresenta, no seu lado esquerdo, o lançamento indicando que os recursos foram para essa conta (destino ou débito). Já o razonete de capital social mostra o valor da integralização no lado direito, indicando um lançamento a crédito.

- **Evento 2 – Empréstimo**: a empresa obteve um empréstimo que foi depositado na sua conta-corrente. A primeira pergunta, “para onde foram os recursos?”, indica que eles tiveram o

destino da conta "bancos" e, portanto, devemos debitar essa conta. A segunda questão, "de onde vieram os recursos?" mostra que sua origem foi a captação de empréstimos, e essa conta deve ser creditada:

| Evento | Pergunta | | Significa | | Resposta | | Nome da Conta |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Empréstimo | Para onde foram os recursos? | → | Débito | → | Conta-corrente da empresa | → | Bancos |
| | De onde vieram os recursos? | → | Crédito | → | Empréstimo bancário | → | Empréstimos |

O lançamento no diário teria a seguinte apresentação:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Cuiabá, 1º/3/2007 | | |
| D | Bancos | $ 12.500 | |
| C | Empréstimos | | $ 12.500 |
| | *Captação de empréstimos no banco* | | |

Podemos observar que os mesmos elementos do lançamento anterior estão presentes no lançamento do evento 2: local, data, conta debitada, conta creditada, valor e histórico.

O mesmo lançamento no razonete teria a seguinte apresentação:

| Bancos (Débito) | Bancos (Crédito) |
|---|---|
| (1) $ 25.000 | |
| (2) $ 12.500 | |

| Empréstimo (Débito) | Empréstimo (Crédito) |
|---|---|
| | $ 12.500 (2) |

**GLOSSÁRIO**

*Crédito – um dos lados das partidas dobradas, referente à origem dos recursos.

Novamente, temos no lado direito o lançamento a **crédito*** e, no lado esquerdo de cada conta, o lançamento a débito. Como apresentamos o razonete de bancos, nessa conta já existe um lançamento contábil devido ao evento 1. Para saber o valor do saldo da conta "bancos", é só somar os dois valores.

- **Evento 3 – Compra de computador**: no dia 5 de março, foi adquirido um computar à vista por R$ 10 mil. As duas perguntas e suas respostas estão a seguir:

| Evento | Pergunta | | Significa | | Resposta | | Nome da Conta |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Compra de Computador | Para onde foram os recursos? | → | Débito | → | Comprar computador | → | Computadores |
| | De onde vieram os recursos? | → | Crédito | → | Saldo existente na conta | → | Bancos |

Respondidas essas duas perguntas, é fácil agora fazer o lançamento contábil. Vejamos o que foi feito na contabilidade da empresa:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Cuiabá, 5/3/2007 | | |
| D | Computador | $ 102.000 | |
| C | Bancos | | $ 10.000 |
| | *Compra de computador à vista* | | |

Nos razonetes, os lançamentos são os seguintes:

**Bancos**

| Débito | Crédito |
|---|---|
| (1) $ 25.000 | |
| (2) $ 12.500 | |
| | $ 10.000 (3) |

**Computador**

| Débito | Crédito |
|---|---|
| (3) $ 10.000 | |

Observe o lançamento realizado no evento 3, no razonete de bancos. Apesar de a conta-corrente da empresa ter sido reduzida em R$ 10.000,00, no razonete não consta o sinal negativo. Aqui temos uma regra simples dos lançamentos contábeis:

**Uma conta do ativo será aumentada quando for debitada.**
**Uma conta do ativo será diminuída quando for creditada.**

Podemos também fazer uma regra para os grupos do passivo e do patrimônio líquido:

**Uma conta do passivo/patrimônio líquido será aumentada quando creditada.**
**Uma conta do passivo/patrimônio líquido será diminuída quando debitada.**

- **Evento 4 – Receita antecipada**: nesse evento, a empresa recebeu um depósito de R$ 3.000 para prestar um serviço no futuro. Esse é um caso de **receita antecipada**, que será detalhado mais adiante nesse capítulo. Nesse momento, é importante destacar que quando uma entidade recebe antecipadamente, passa a existir uma obrigação de no futuro prestar o serviço. As duas perguntas e as respostas estão a seguir:

| Evento | Pergunta | | Significa | | Resposta | | Nome da Conta |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Recebimento por serviço não prestado | Para onde foram os recursos? | ➔ | Débito | ➔ | Conta bancária | ➔ | Bancos |
| | De onde vieram os recursos? | ➔ | Crédito | ➔ | Serviço não prestado | ➔ | Receita Antecipada |

O lançamento contábil seria:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Cuiabá, 10/3/2007 | | |
| D | Bancos | $ 3.000 | |
| C | Receita Antecipada | | $ 3.000 |
| | *Compra de computador à vista* | | |

Nos razonetes, temos:

| Bancos (Débito) | Bancos (Crédito) |
|---|---|
| (1) $ 25.000 | |
| (2) $ 12.500 | |
| | $ 10.000 (3) |
| (4) $ 3.000 | |

| Receita Antecipada (Débito) | Receita Antecipada (Crédito) |
|---|---|
| | $ 3.000 (4) |

- **Evento 5 – Recebimento pela prestação de serviço**: no dia 12 de março, a empresa tem um recebimento de R$ 22 mil em virtude de uma receita. As duas perguntas são:

| Evento | Pergunta | | Significa | | Resposta | | Nome da Conta |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Receita de Serviço | Para onde foram os recursos? | ➔ | Débito | ➔ | Conta bancária | ➔ | Bancos |
| | De onde vieram os recursos? | ➔ | Crédito | ➔ | Serviço prestado | ➔ | Receita |

O lançamento contábil seria, então:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Cuiabá, 12/3/2007 | | |
| D | Bancos | $ 22.000 | |
| C | Receita | | $ 22.000 |
| | *Compra de computador à vista* | | |

Nos razonetes, o evento seria registrado da seguinte forma:

**Bancos**

| | Débito | Crédito |
|---|---|---|
| (1) | $ 25.000 | |
| (2) | $ 12.500 | |
| | | $ 10.000 (3) |
| (4) | $ 3.000 | |
| (5) | $ 22.000 | |

**Receita**

| Débito | Crédito |
|---|---|
| | $ 22.000 (5) |

Podemos perceber a diferença entre esse evento e o anterior. No evento anterior, a empresa recebeu por um serviço que ainda não realizou, criando um passivo. Nesse evento, a empresa recebeu e prestou o serviço, e o lançamento a crédito afeta a receita, uma conta de resultado.

- **Evento 6 – Pagamento de aluguel**: a empresa pagou R$ 2.250 pelo aluguel do imóvel ocupado. As duas perguntas conduzem à seguinte resposta:

| Evento | Pergunta | | Significa | | Resposta | | Nome da Conta |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pagamento de Aluguel | Para onde foram os recursos? | → | Débito | → | Despesa de Aluguel | → | Desp. Aluguel |
| | De onde vieram os recursos? | → | Crédito | → | Conta corrente | → | Bancos |

O lançamento contábil vai afetar uma conta do resultado da empresa (despesa) e a sua conta-corrente:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Cuiabá, 15/3/2007 | | |
| D | Despesa de Aluguel | $ 2.250 | |
| C | Bancos | | $ 2.250 |
| | *Aluguel do imóvel ocupado pela empresa* | | |

O efeito nos razonetes é apresentado a seguir:

**Bancos**

| | Débito | Crédito |
|---|---|---|
| (1) | $ 25.000 | |
| (2) | $ 12.500 | |
| | | $ 10.000 (3) |
| (4) | $ 3.000 | |
| (5) | $ 22.000 | |
| | | $ 2.250 (6) |

**Despesa de Aluguel**

| | Débito | Crédito |
|---|---|---|
| (6) | $ 2.250 | |

Observe a grande quantidade de transação contábil que passa pela conta-corrente da empresa. Isso termina por enfatizar a necessidade de uma demonstração financeira que apresente de forma mais detalhada e analítica essa conta, que é a demonstração do fluxo de caixa.

- **Evento 7 – Contratação de funcionários**: conforme discutido anteriormente, isso não representa uma transação contábil, não ensejando um lançamento contábil.

- **Evento 8 – Compra de material de consumo de escritório a prazo**: a empresa comprou material de escritório, no dia 18, no valor de R$ 3.200. Essa compra foi a prazo. As duas perguntas possuem as seguintes respostas:

| Evento | Pergunta | | Significa | | Resposta | | Nome da Conta |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Compra de Estoque | Para onde foram os recursos? | → | Débito | → | Material de escritório | → | Estoque |
| | De onde vieram os recursos? | → | Crédito | → | Crédito do fornecedor | → | Fornecedores |

O lançamento contábil seria o seguinte:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Cuiabá, 18/3/2007 | | |
| D | Estoque | $ 3.200 | |
| C | Fornecedores | | $ 3.200 |
| | *Compra de material de escritório* | | |

E os razonetes são conseqüência disso:

| Estoque (Débito) | Estoque (Crédito) |
|---|---|
| (8) $ 3.200 | |

| Fornecedores (Débito) | Fornecedores (Crédito) |
|---|---|
| | $ 3.200 |

- **Evento 9 – Pagamento de dividendos**: a empresa remunerou seus acionistas, no dia 25, com dividendos de R$ 1.600. Os dividendos representam a distribuição do lucro. Se subtrairmos da receita de R$ 22.000 (evento 5), a despesa de aluguel (evento 6), temos que o lucro até o momento é de R$ 19.750. Esse valor está até o momento retido na empresa, e esta decidiu, pelo evento 9, fazer a distribuição de dividendos. As duas perguntas podem ser respondidas da seguinte forma:

| Evento | Pergunta | | Significa | | Resposta | | Nome da Conta |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Dividendos | Para onde foram os recursos? | → | Débito | → | Remuneração dos acionistas | → | Lucros Retidos |
| | De onde vieram os recursos? | → | Crédito | → | Conta-corrente | → | Bancos |

O lançamento contábil é apresentado a seguir:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Cuiabá, 25/3/2007 | | |
| D | Lucros Retidos | $ 1.600 | |
| C | Bancos | | $ 1.600 |
| | *Pagamento de dividendos no período* | | |

Os razonetes vão contemplar a conta de lucros retidos e a conta de bancos.

**Bancos**

| Débito | Crédito |
|---|---|
| (1) $ 25.000 | |
| (2) $ 12.500 | |
| | $ 10.000 (3) |
| (4) $ 3.000 | |
| (5) $ 22.000 | |
| | $ 2.250 (6) |
| | $ 1.600 (9) |

**Lucros Retidos**

| Débito | Crédito |
|---|---|
| (9) $ 1.600 | |

No razonete de lucros retidos, consta somente o lançamento da distribuição dos dividendos. Mas é importante destacar que o resultado da empresa será, ao final do período, considerado nos lucros acumulados, incluindo, de um lado, as receitas, e de outro lado, as despesas.

- **Evento 10 – Pagamento de salários**: no final do mês, a empresa efetuou o pagamento do funcionário. As duas perguntas encontram-se a seguir:

| Evento | Pergunta | | Significa | | Resposta | | Nome da Conta |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Salários | Para onde foram os recursos? | → | Débito | → | Salários dos funcionários | → | Desp. Salários |
| | De onde vieram os recursos? | → | Crédito | → | Conta-corrente | → | Bancos |

O lançamento contábil tem a seguinte forma:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Cuiabá, 30/3/2007 | | |
| D | Despesa de Salários | $ 450 | |
| C | Bancos | | $ 450 |
| | *Salário mensal do funcionário* | | |

Os razonetes usados são os seguintes:

**Bancos**

| | Débito | Crédito | |
|---|---|---|---|
| (1) | $ 25.000 | | |
| (2) | $ 12.500 | | |
| | | $ 10.000 | (3) |
| (4) | $ 3.000 | | |
| (5) | $ 22.000 | | |
| | | $ 2.250 | (6) |
| | | $ 1.600 | (9) |
| | | $ 450 | (10) |
| | $ 48.200 | | |

**Despesa de Salário**

| | Débito | Crédito |
|---|---|---|
| (10) | $ 450 | |

No razonete de bancos, devido ao grande número de transações envolvendo essa conta, consideramos também o saldo final existente após esse lançamento.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| Qual o destino dos recursos? | Obtida em cada transação contábil. | Débito. | Possibilita a análise e o registro de uma transação contábil. |
| Qual a origem dos recursos? | Obtida em cada transação contábil. | Crédito. | Possibilita a análise e o registro de uma transação contábil. |

Quadro 43: Analisando a informação contábil: método das partidas dobradas
**Fonte**: elaborado pelo autor

# Regime de competência

Na Unidade 1, descrevemos rapidamente a competência. Nesta Unidade, vamos detalhar o estudo da competência e sua influência sobre a contabilidade.

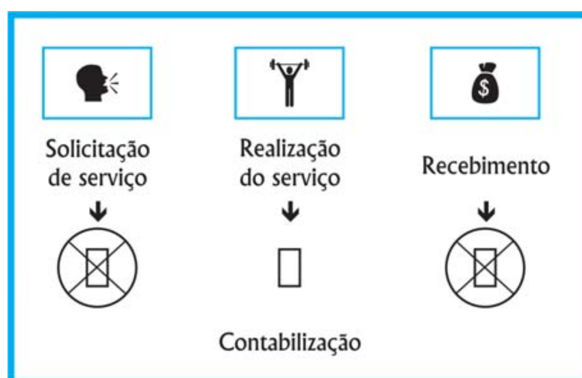
O regime de competência é construído sob dois pontos:

- **reconhecimento da receita; e**
- **confrontação da despesa com essa receita.**

## Reconhecimento da receita

A receita de uma entidade é reconhecida, ou seja, registrada, no momento em que é gerada. Numa empresa de serviço, isso significa que registramos a receita quando a entidade presta o serviço.

Para exemplificar esse ponto, considere uma empresa de consultoria: a ADM Consultores. Um determinado cliente solicitou um serviço de consultoria em organização e métodos para a empresa no dia 4 de junho. O serviço foi realizado em 14 de julho, e a empresa recebeu pelos serviços um mês depois. Temos aqui três datas: a solicitação do serviço, a sua realização e o recebimento. Pelo regime de competência, essa transação contábil deve ser reconhecida na data da prestação do serviço, que vai gerar um ativo, "Valores a Receber", que traduz o direito da empresa de receber pelo serviço futuro, conforme pode ser visualizado no Quadro 44.




Quadro 44: Reconhecimento da receita
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Confrontação

A confrontação pode ser resumida da seguinte forma: a despesa deve seguir a receita. Isso significa dizer que a despesa com o salário de consultoria deve ser reconhecida e registrada como despesa no momento que a receita de consultoria é reconhecida.

Se o funcionário trabalhou no mês de julho e o pagamento do salário ocorre no início do próximo mês, a despesa deve ser contabilizada no momento em que ocorre, ou seja, no mês de julho.

Na prática, temos dificuldade de reconhecer uma despesa em confronto com sua despesa. É o caso de uma despesa com publicidade. Ao anunciar um produto ou a própria empresa, temos uma dificuldade de associar essa despesa com a receita que será gerada. Uma outra situação é o computador, que vai contribuir com a geração de riqueza para uma empresa durante muitos anos.

A contabilidade usa de algumas aproximações para fazer a confrontação. Quando existe a possibilidade de fazer uma associação entre uma despesa e sua receita, a despesa deve ser reconhecida no mesmo período que a receita. Um exemplo disso ocorre com o pagamento de comissão de venda numa empresa comercial. Nessa situação, a despesa é facilmente associada à receita de venda, sendo reconhecida no momento em que ocorre a própria venda.

Uma outra situação ocorre quando um determinado item ajuda a entidade nas suas atividades por um longo período de tempo. É o caso do computador, apresentado anteriormente. Nessa situação, a contabilidade faz a confrontação dividindo o valor do bem pela estimativa da vida útil, fazendo o reconhecimento de forma idêntica para todos os períodos.

Finalmente, existem aqueles casos em que é impossível ou muito difícil fazer a confrontação. Em tais situações, é possível registrar a despesa no momento em que ocorre.

A essência do que foi discutido nos últimos parágrafos é tentar mostrar que a confrontação seja assegurada para fazer a comparação mais adequada entre despesa e receita.

## Casos especiais da competência

Existem algumas despesas e receitas que merecem um estudo especial mais aprofundado. Nos casos que serão apresentados a seguir, os problemas surgem em razão de a data em que o evento ocorre ser diferente da data em que se deu o pagamento ou recebimento.

| | Momento 1 | Momento 2 | | Denominação |
|---|---|---|---|---|
| Despesa | $ | | → | Despesa Antecipada |
| Receita | $ | | → | Receita Antecipada |
| Despesa | | $ | → | Despesa a pagar |
| Receita | | $ | → | Receita a Receber |

Quadro 45: Casos especiais de competência
**Fonte**: elaborado pelo autor

**Despesa antecipada**

A despesa antecipada, também denominada de despesa diferida, ocorre quando a entidade paga por uma despesa antes de existir a transação contábil. Nesse caso, a despesa antecipada, quando ocorre, cria um ativo para a entidade, que existirá até o momento em que este for confrontado com a receita, seja pela passagem do tempo (como ocorre com seguros e aluguel), seja pelo uso (caso dos estoques).

Para fazer o confronto da despesa, é necessário registrar uma redução do ativo, através de um lançamento a crédito do ativo, e uma despesa, com o lançamento a **débito***. Vamos considerar com mais detalhes três situações mais comuns de despesa antecipada:

- **estoques**: quando uma entidade compra estoques, como material de escritório ou tinta de impressora, temos o aumento de um ativo através de um lançamento do seguinte tipo:

**GLOSSÁRIO**

*Débito – um dos lados das partidas dobradas, referente ao destino dos recursos.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Novo Horizonte, 5/4/2007 | | |
| D | Estoques | $ 1.200 | |
| C | Bancos | | $ 1.200 |
| | *Compra de estoques à vista* | | |

Durante um determinado período, a entidade vai se utilizar desse estoque na sua atividade produtiva. Pela irrelevância de mensurar o que é consumido a cada momento desse estoque, algumas entidades optam por deixar o reconhecimento do consumo do estoque para o final do período. Nesse momento, faz-se a contagem do estoque ainda existente. A diferença entre o valor constante do razonete "estoques" e a contagem do estoque realizada será considerada como o estoque consumido. Suponha que, do estoque acima, foi realizada uma contagem no final do mês, e constatou-se a existência de R$ 400 em estoque. Diante do exposto, faz-se o seguinte lançamento:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Novo Horizonte, 30/4/2007 | | |
| D | Despesa de Estoques | $ 800 | |
| C | Estoques | | $ 800 |
| | *Consumo do estoque no mês* | | |

Vamos discutir mais sobre estoques na Unidade 5.

Esse lançamento vai reduzir o montante existente na conta de "estoque", de R$ 1.200 para R$ 400, expressando o valor real do estoque da entidade;

- **seguros**: as entidades contratam seguros para se proteger de eventuais sinistros. Os seguros são pagos antes de o período de cobertura começar, gerando um ativo que pode receber a denominação de "seguros antecipados" ou "despesas de seguros antecipadas" (que, apesar de ser uma conta com o nome de despesa, é uma conta de ativo). Considere uma empresa que contratou seguros para seus automóveis, no valor de R$ 8.400, com início do contrato em 30 de agosto de 2006 e validade para um ano. O lançamento contábil seria:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | São Luís, 30/8/2006 | | |
| D | Seguros Antecipados | $ 8.400 | |
| C | Bancos | | $ 8.400 |
| | *Contrato de seguro dos automóveis* | | |

Transcorrido um mês de vigência do contrato, reconhecemos que parte do seguro se transformou numa despesa. No final de setembro, é feito um lançamento considerando que 1/12 do contrato já foi cumprido e que a despesa também será considerada nessa proporção:

É importante uma entidade ter seguros para reduzir seu risco. Portanto, verifique se a entidade na qual você trabalha possui seguro.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | São Luís, 30/9/2006 | | |
| D | Despesa de Seguros | $ 700 | |
| C | Seguros Antecipados | | $ 700 |
| | *Seguros de automóveis da empresa* | | |

- **depreciação**: a depreciação está associada ao ativo permanente (como automóveis, prédios, computadores e equipamentos). Durante a vida útil desse ativo, em que ele será utilizado para ajudar a entidade a gerar receita, reconhecemos isso por meio do mecanismo da depreciação, que é um processo de alocação do custo de um ativo para resultado, sob a forma de despesa. Para determinar o valor da depreciação mensal, geralmente dividimos o valor do ativo pela vida útil em meses. Considere o caso de um equipamento cuja vida útil é estimada em dez anos ou 120 meses, e seu valor de aquisição foi de R$ 96.000. Teremos, então, uma **depreciação*** de R$ 800 ou R$ 96.000/120 meses. O lançamento da depreciação será da seguinte forma:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Ouro Preto, 30/11/2006 | | |
| D | Despesa de Depreciação | $ 800 | |
| C | Depreciação Acumulada | | $ 800 |
| | *Depreciação do equipamento* | | |

GLOSSÁRIO

*Depreciação – diminuição do valor de um ativo em virtude do desgaste pelo uso ou da obsolescência técnica ao longo de determinado período. Fonte: Lacombe (2004).

A conta de despesa de depreciação influencia o patrimônio líquido e também aparecerá na demonstração do resultado. Já a conta de Depreciação Acumulada é uma conta de ativo com uma característica peculiar. Observe que essa é uma conta que recebeu um lançamento a crédito. Conforme visto anteriormente, um lançamento a crédito reduz o ativo. Em outras palavras, depreciação acumulada aparecerá no ativo com o sinal negativo, geralmente sendo apresentada da seguinte forma:

| | |
|---|---|
| Equipamentos | $ 96.000 |
| Deprec. Acumulada | –$ 800 |
| | $ 95.200 |

Note a idade de um ativo pela proporção da depreciação acumulada em relação ao seu valor.

Isso está mostrando que o valor original do equipamento é de R$ 96 mil e já foi depreciado em R$ 800, levando a um valor líquido do equipamento de R$ 95.200.

**Receita antecipada**

A receita antecipada, também conhecida como receita diferida, ocorre quando a entidade recebeu por um serviço que ainda não realizou. Um exemplo de receita antecipada ocorre numa empresa aérea, que vende uma passagem para um cliente que vai viajar daqui a seis meses. A companhia recebe hoje por um serviço que vai prestar no futuro. Uma outra situação prática de receita antecipada pode ocorrer em empresas de jornalismo, que recebem assinatura de revista ou jornal. A empresa recebe uma assinatura num determinado momento e terá a obrigação de entregar o produto em momentos seguintes. Ao receber, a entidade tem um débito de um ativo, geralmente bancos, e um crédito de um passivo, pois terá a obrigação de prestar um serviço no futuro:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | São Paulo, 2/1/2007 | | |
| D | Bancos | $ 1.700 | |
| C | Receita Diferida | | $ 1.700 |
| | *Recebimento antecipado de cliente* | | |

No momento em que prestar o serviço, a empresa fará o lançamento seguinte:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | São Paulo, 15/6/2007 | | |
| D | Receita Diferida | $ 1.700 | |
| C | Receita de Serviços | | $ 1.700 |
| | *Prestação de serviço ao cliente* | | |

Nesse caso, o lançamento reconhece a receita, ao fazer o lançamento a crédito, e elimina o passivo com o cliente, que já não existe mais.

Alguns comércios permitem que seus clientes comprem "vale-brinde". São cupons que podem ser dados como presente, e o presenteado pode trocá-lo por qualquer produto da empresa. Isso é um exemplo de receita diferida, em que a empresa recebe por uma mercadoria que ainda não foi vendida. Sabemos que alguns clientes não aparecem para trocar o vale-brinde por mercadorias, o que significa que parte

dessa receita diferida não se transformará em receita. Essa parcela de vale-brinde não reclamado pode representar para algumas empresas milhões de ganhos.

**Despesa a pagar**

A despesa a pagar cria para a empresa uma obrigação no momento em que é reconhecida. São situações de despesa a pagar: salários a pagar, obrigações com a previdência privada dos funcionários, juros de empréstimos que serão pagos na quitação deste, aluguel que será pago no mês seguinte e dívida com fornecedores. Nessas situações, a empresa tem um fato gerador que produz uma despesa, que não será paga de imediato. Considere uma empresa que possui uma folha de pagamento de R$ 18.350. No final de um determinado mês, a empresa reconhece a despesa de salários:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Florianopólis, 28/2/2007 | | |
| D | Despesa de Salários | $ 18.350 | |
| C | Salários a Pagar | | $ 18.350 |
| | *Salários dos funcionários do mês 2/2007* | | |

Como a legislação trabalhista permite que a empresa efetue o pagamento até o quinto dia útil do mês seguinte, ao efetuar o pagamento, deixa de existir uma obrigação, e ocorre a saída de recursos da empresa:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Florianopólis, 7/3/2007 | | |
| D | Salários a Pagar | $ 18.350 | |
| C | Bancos | | $ 18.350 |
| | *Pagamento dos salários do mês 2/2007* | | |

Algumas empresas concedem benefícios de aposentadoria para seus funcionários com várias finalidades (atrair mão-de-obra qualificada, melhorar o moral, entre outras). Isso significa uma despesa a pagar no futuro que precisa ser estimada. O problema é que a estimativa dessa despesa é difícil, pois depende de variáveis futuras como, por exemplo, o número de anos de vida desses funcionários, o comportamento das taxas de juros e a idade das aposentadorias. Em algumas empresas, notadamente as grandes

**montadoras norte-americanas, os problemas dessas despesas têm produzido resultados negativos, questionando a capacidade de sobrevivência dessas entidades.**

**GLOSSÁRIO**

*Receita a receber – receita produzida pela entidade por um serviço a prazo.

### Receita a receber

A **receita a receber*** surge quando uma entidade presta um serviço a prazo.

Nessa situação, apesar de ter existido uma receita, que deve ser reconhecida no momento da prestação do serviço, conforme o conceito de competência, não existiu uma entrada de recurso financeiro. Entretanto, a entidade possui o direito de receber, no futuro, pelo serviço. Surge um ativo que pode receber a denominação de "valores a receber" ou "clientes", ou uma outra que indicaria o instrumento de crédito usado ("duplicata a receber", "cartão de crédito a receber" ou "cheque a compensar"). O lançamento no momento da prestação do serviço para uma empresa que prestou um serviço com o prazo de um mês para receber seria o seguinte:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Santa Cruz do Sul, 17/11/2006 | | |
| D | Valores a Receber | $ 12.750 | |
| C | Receita de Serviços | | $ 12.750 |
| | *Prestação de serviço ao cliente 007* | | |

No momento do recebimento, deixa de existir o ativo de "valores a receber", e a empresa passa a ter um aumento no saldo da conta-corrente, conforme o seguinte lançamento:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Santa Cruz do Sul, 17/12/2006 | | |
| D | Bancos | $ 12.750 | |
| C | Valores a Receber | | $ 12.750 |
| | *Recebimento do cliente 007* | | |

## Saiba mais...

- Conheça mais sobre o papel da Contabilidade na sociedade moderna lendo o livro **Trabalho e capital monopolista**, de Harry Baverman, da LTC, publicado em 1987, que apresenta uma abordagem crítica ao papel de controle exercido pelo método das partidas dobradas no capitalismo.
- Para leitura de trabalhos acadêmicos de Contabilidade, sugerimos dois congressos: o Enanapad, que possui uma área dedicada a esses trabalhos, e o Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, nos endereços:
www.anpad.org.br
http://www.congressoeac.locaweb.com.br/
- Em periódicos, sugerimos para leitura a revista **Contabilidade e Finanças**: http://www.eac.fea.usp.br/eac/revista/

## RESUMO

Nesta Unidade, mostramos como funciona o método das partidas dobradas. Esperamos que você tenha entendido o significado do método e as duas perguntas que são respondidas pelo lançamento contábil, para assim compreender a essência da contabilidade usada para preparar as demonstrações financeiras. Observe que, com essas duas perguntas, podemos prever como os lançamentos vão ocorrer ao longo de um determinado período de tempo e como serão resumidos nas demonstrações. Estudamos, ainda, alguns casos de competência, pois ela é importante para entendermos melhor a situação de qualquer entidade. Nas próximas duas Unidades, vamos estudar com mais detalhe duas contas do balanço patrimonial: o caixa e os estoques.

O Quadro 46 apresenta um desenho esquemático do que vimos nesta Unidade.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Ocorreu uma transação contábil? | Detalhes sobre o evento econômico e o impacto na equação contábil. | Caso exista o impacto, deve-se reconhecer contabilmente. | Considerar que a equação contábil deve-se manter após cada transação. |
| Qual o destino dos recursos? | Obtida em cada transação contábil. | Débito. | Possibilita a análise e o registro de uma transação contábil. |
| Qual a origem dos recursos? | Obtida em cada transação contábil. | Crédito. | Possibilita a análise e o registro de uma transação contábil. |

Quadro 46: Resumo do que foi tratado ao longo da unidade
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Atividade de aprendizagem

1. Encontre transações contábeis que:

- aumentem o ativo e o passivo;
- diminuam o ativo e o patrimônio líquido;
- aumentem o passivo e diminuam o ativo.

UNIDADE

4

# Caixa e controle interno

Caixa e controle interno

# Objetivo

Nesta Unidade, vamos conhecer o controle interno de uma entidade, o controle do caixa, incluindo a conciliação bancária e o caixa pequeno. Apresentamos, ainda, os mecanismos para administração do caixa numa entidade, particularmente o fluxo de caixa.

# Caixa e controle interno

## Introdução

**Caro estudante!**

**Estamos iniciando a Unidade 4, na qual apresentamos a conciliação bancária, o caixa pequeno e o fluxo de caixa. Devemos lembrar, novamente, que o termo "caixa" é usado aqui de forma abrangente, incluindo não somente a moeda corrente disponível na caixa registradora da entidade, mas também os recursos existentes na conta-corrente e as aplicações financeiras de curto prazo, que podem ser rapidamente convertidas em moeda.**

**A administração e controle do caixa são muito importantes para uma entidade. Na prática, em muitos estabelecimentos, a maior parte das operações passa pelo caixa. Isso, por si só, justificaria um cuidado especial com sua gestão e controle. Em pequenos estabelecimentos, a contabilidade confunde-se com a administração do caixa. Nesse sentido, existem diversos instrumentos importantes e úteis para o administrador.**

A quantidade de recursos existentes no caixa de uma entidade é uma garantia para que se tenha uma folga financeira e se possam aproveitar oportunidades de negócios, incluindo aqui a aquisição de outras entidades e de ativos permanentes, e fazer as transações diárias. Além disso, a folga financeira é uma proteção contra situações de recessão econômica, concorrência forte no setor de atuação da entidade, redução na dependência de capital de terceiros onerosos e possibilidade de reter investidores através da distribuição de dividendos.

Para o usuário externo, a gestão do caixa é geralmente apresentada sob a forma da demonstração do fluxo de caixa, demonstração

essa já comentada nas Unidades anteriores. A ênfase desta Unidade é mais gerencial, mais próxima ao usuário interno, que necessita uma boa gestão no caixa da entidade.

Usualmente, quando uma entidade está passando por dificuldades financeiras, uma das melhores formas de reverter a situação é por meio da implantação de mecanismos de controle, em particular, do controle de caixa.

Uma frase comum na literatura especializada é “o caixa é o rei”. Com isso, estamos destacando a importância da administração do caixa para todas as entidades. A entidade necessita ter controles adequados para cuidar do seu caixa.

## Controle interno

O controle interno refere-se aos métodos e medidas usados numa entidade para monitorar, fiscalizar e proceder a um exame minucioso, no sentido de salvaguardar os seus ativos de roubos, usos não autorizados, desfalques, erros não intencionais e irregularidades.

O controle interno é essencial para todos os tipos de entidade, sob pena de fechar as portas. Grandes escândalos corporativos ocorrem pela ausência de bons controles internos. Nas pequenas entidades, a falta de controle interno pode colocar em risco a continuidade e criar problemas legais para os administradores responsáveis.

Para melhor entender o papel do controle interno, é necessário estabelecer alguns dos princípios inerentes a ele.

### Princípios do controle interno

Os princípios do controle interno estabelecem preceitos que devem ser observados pela entidade na sua atividade diária. Esses princípios não estão normatizados, mas representam um certo consenso da literatura especializada. Representam guias de ação para que o siste-

ma de controle interno seja efetivo. Os princípios mais importantes são os seguintes:

- estabelecimento de responsabilidade;
- segregação de tarefas;
- procedimentos documentados;
- controles físicos, eletrônicos e mecânicos;
- verificação independente;
- outras medidas de controle.

**O controle interno tem sido considerado como um impeditivo ao andamento dos bons negócios da entidade. Isso é um preconceito perigoso e errado. Na realidade, o controle é como um freio num automóvel. Sua existência permite que o motorista possa dirigir com mais segurança e até mais rápido, sabendo ser possível frear quando for necessário. O controle interno está associado a desempenhar funções de forma segura e tranqüila.**

### Estabelecimento de responsabilidade

Um sistema de controle interno deve estabelecer a responsabilidade de cada indivíduo. Isso significa que deve estar claro para todos quem é o responsável por uma tarefa. Quando isso não é possível, em virtude das características da função desempenhada, é preciso que fiquem claros os limites de cada pessoa com respeito à sua tarefa.

Um exemplo disto ocorre com o caixa de um estabelecimento comercial. A responsabilidade desse funcionário está vinculada aos clientes que efetuam pagamento. Terminado o seu turno, os montantes correspondentes à movimentação pela qual foi responsável devem ser

repassados ao supervisor ou responsável. O funcionário que assumir o caixa no próximo turno será responsável pela movimentação a partir do início de cada turno. Se duas pessoas executam a função de caixa do estabelecimento, é possível estabelecer a responsabilidade de cada um dos funcionários.

Estabelecendo responsabilidade, estamos determinando quem executa uma tarefa. Isso inclui desde o nível mais baixo da hierarquia até o presidente da entidade.

Controles fracos podem ser caros para uma entidade. Um exemplo recente ocorreu com uma instituição bancária fundada em 1762, o banco inglês Barings. A fragilidade dos controles levou à falência dessa entidade em 1995, depois que um funcionário, Nick Leeson, perdeu US$ 1,4 bilhão numa operação numa filial asiática da instituição. Somente depois das perdas, a direção do banco descobriu que a responsabilidade dada ao funcionário era inadequada e que os controles internos não funcionaram. O banco foi posteriormente comprado pelo ING por uma libra.

**Segregação de tarefas**

A segregação de tarefas é outro aspecto importante para um bom controle interno. Essa segregação de tarefas tem sua origem na teoria administrativa no trabalho de Frederick Winslow Taylor, desenvolvida no final do século XIX e início do século XX. A separação de uma tarefa em várias etapas reduz a possibilidade de erros e irregularidades.

Um exemplo no qual é possível notar a importância da segregação de tarefas ocorre nas atividades de desembolso de uma entidade. Essa tarefa pode ser segregada em duas etapas: sua autorização e o pagamento propriamente dito. A boa norma de controle determina que

**Para saber mais**

***Frederick Winslow Taylor** (1856 – 1915) – formou-se engenheiro mecânico. É considerado o "Pai da Administração Científica" por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de organizações. Seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial. Fonte: Wikipédia (2007).

o funcionário que autoriza o pagamento não deve ser o mesmo que faz o pagamento. Uma segregação torna mais difícil um possível acordo entre quem está pagando e o indivíduo que está sendo beneficiado, em prejuízo da entidade.

Outra situação ocorre na própria contabilidade. Numa grande empresa, o contador que faz a contabilidade tem seu trabalho verificado por outro profissional, o auditor interno, para confirmar se todos os eventos estão sendo devidamente registrados. Isso garante uma maior segurança ao processo contábil.

Numa pequena empresa, como um pequeno estabelecimento comercial, é comum a separação entre o vendedor e o caixa, que recebe o pagamento do cliente.

A segregação de tarefas é um critério antigo de controle. No antigo Egito, existia a figura do escriba, que fazia a contagem do estoque de grãos, ouro e outros ativos. A tentação de desviar o estoque existia, e o faraó passou a ter dois escribas independentes que registravam cada transação. Quando os valores registrados pelos escribas eram iguais, não existia nenhum problema. Mas quando ocorriam diferenças significativas, os escribas eram executados. Isso era um incentivo forte para que o registro contábil fosse adequado e reduzia os desvios desses ativos.

**Procedimentos documentados**

Consiste em estabelecer uma série de documentos para apoiar os registros contábeis. Além dos documentos obrigatórios por lei, como uma nota fiscal, a entidade pode criar outros documentos para melhorar o controle interno. Uma movimentação de mercadoria, que sai do depósito para a loja, deve ser acompanhada por um documento que registra tal fato. Uma eventual diferença no estoque pode ser mais facilmente constatada e apurada a responsabilidade.

Juntamente com a criação de documentos para os processos internos, a entidade pode estabelecer as regras para sua utilização, como

a necessidade de assinatura do responsável e a existência de numeração neles.

### Controles físicos, mecânicos e eletrônicos

Os controles físicos, mecânicos e eletrônicos auxiliam a entidade no controle. São exemplos: cofre para as moedas correntes, cadeado para impedir o acesso ao inventário, alarme para evitar desvios, monitores de televisão e sensores na loja, sistema de GPS para seus veículos, e relógio de ponto no início de cada turno de trabalho. Certos controles estão associados ao registro contábil, como é o caso do registro de ponto, que ajuda na apuração das horas trabalhadas e, conseqüentemente, no valor do salário.

Uma situação na qual a entidade pode usar esse instrumento ocorre nos computadores. Para evitar que os funcionários usem os computadores para jogos eletrônicos ou para visita a páginas inadequadas, a entidade pode restringir e monitorar o acesso. Esse controle de acesso à Internet evita também que *hackers* possam prejudicar a entidade, acessando seus sistemas e senhas.

Notícias sobre falhas nesses controles podem ser obtidas na página policial dos jornais.

### Verificação independente

Usamos a verificação independente para permitir um controle adicional, como é o caso, já citado anteriormente, da auditoria. A entidade pode ter uma auditoria interna, para verificação continuada dos controles internos, mas também contratar uma empresa de auditoria independente e externa para emitir parecer sobre a qualidade das demonstrações contábeis, conforme já discutimos em capítulos anteriores.

Para melhorar o sucesso da verificação, faz-se necessário que algumas pequenas regras sejam respeitadas:

- a verificação independente deve ser feita, sempre que possível, de surpresa;
- o processo deve ser conduzido por alguém que não possua vínculo com quem será verificado;

- os problemas constatados devem ser registrados e relatados aos superiores;

- sempre que possível, devem-se adotar técnicas modernas para descobrir os problemas.

**Outras medidas de controle**

Além das medidas apresentadas anteriormente, listamos a seguir outras medidas de controle que podem ser adotadas:

- **rotatividade de funcionários e exigir que funcionários tirem férias**: alguns problemas de controle interno surgem quando a entidade não faz a rotação de funcionários em determinadas funções. Um funcionário com muitos anos na mesma função tem mais chance de descobrir falha no sistema de controle interno, podendo tirar proveito desse conhecimento. Juntamente com essa medida, é necessário exigir que os funcionários usem o período de férias legais. Em diversos casos práticos, fraudes foram descobertas quando um funcionário desonesto tirou suas férias, sendo possível constatar diferenças no desempenho do setor;

- **sinais externos de riqueza**: se um funcionário aparece com sinais de riqueza incompatível com sua remuneração, é necessário fazer uma investigação sobre a possibilidade de existirem problemas de controle interno no setor de sua atuação;

- **prestigiar os mecanismos de controle interno**: entidades nas quais os administradores não apóiam o controle interno, considerando-o um entrave para o bom andamento da gestão, tendem a propiciar incentivos para burlas no sistema de controle interno por parte dos funcionários;

Entidade que usa e abusa do caixa 2 pode ter problemas de controle interno.

- **em funções nas quais possam ocorrer tentações, premiar funcionários**: nas funções nas quais existe a responsabilidade de guarda de ativos, os funcionários devem ser remunerados com um adicional para reduzir a possibilidade de existirem diferenças. Em algumas funções, como é o caso de pes-

soas que trabalham na caixa registradora do comércio, é pago um adicional de "quebra de caixa". Ocorrendo diferença entre o dinheiro existente na registradora e o valor registrado, usa-se a parcela desse adicional para cobrir os prejuízos da entidade; e

- **grandes pagamentos devem ter mais de uma autorização**: para os casos de grandes pagamentos, a entidade pode adotar a prática de exigir mais de uma autorização.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Os controles internos são adequados? | Relatórios de administração, parecer do auditor, notas explicativas, notícias da impressa e até visita à entidade. | Menor chance de controle interno inadequado. | Ter cautela com as entidades com problemas nos seus controles internos, pois possuem maior risco. |

Quadro 47: Analisando a informação contábil: controle interno
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Limitações do controle interno

Quando se implanta um sistema de controle interno, a entidade pretende proteger seus ativos da ação de pessoas desonestas. Obviamente que se devem levar em conta, na escolha do sistema, a questão do custo e as características da entidade.

Suponha, por exemplo, uma loja de roupa. Para reduzir a perda de estoque, a loja pode colocar em cada roupa um mecanismo eletrônico para evitar que a peça seja levada pelo cliente sem passar pelo caixa. O custo de implantar esse sistema pode ser elevado para uma pequena empresa comercial que vende peças com preço unitário reduzido. Como alternativa, a loja pode implantar câmaras, mudar o layout das prateleiras e posicionar os funcionários em pontos específicos, com

resultado próximo ao que seria obtido pelo outro sistema, mas a um custo menor.

Com respeito às características da entidade, alguns dos pontos apresentados anteriormente devem ser adaptados para pequenas organizações, nas quais é difícil fazer a separação de tarefas entre os funcionários, por exemplo. Nesse tipo de entidade, é questionável implantar uma auditoria interna. Diante disso, o proprietário passa a ter um papel importante no controle interno, assumindo as tarefas mais importantes.

## Fraude e controle interno

Consideramos como fraude o ato de má-fé que visa a lesar outra pessoa. A fraude é diferente do erro, no qual não existe a intenção da má-fé. O problema da fraude pode surgir através dos funcionários ou dos gerentes da entidade.

Existem diversos exemplos de fraudes de empregados contra a entidade: furto de um ativo, que pode ser um estoque de produto ou mesmo dinheiro; venda de produto por um valor abaixo do preço para favorecer certos clientes; receber propina de fornecedores e fazer falsificação de documentos. Naturalmente que o desrespeito aos princípios do controle interno anunciados anteriormente facilita a possibilidade de ocorrer fraude de empregados.

A fraude da administração geralmente prejudica a entidade ou terceiros, externos à entidade, em favor do gestor. A fraude da administração é diferente da fraude dos funcionários, pois o administrador está acima do sistema de controle interno. Por essa razão, podemos dizer que a fraude da administração tem um potencial mais destrutivo. Uma forma de proteger a entidade desse tipo de fraude é através de mecanismo como auditoria externa independente, criação de conselho de administração com poderes de decisão e aumento na transparência dos atos da diretoria. Existem diversos exemplos de fraude praticada pela administração, como a manipulação das demonstrações financeiras, visando a enganar um investidor, fazendo-o acreditar que o desempenho da entidade é superior ao verdadeiro. Esse tipo de fraude recebe a denominação de embonecamento, administração do resultado ou *window dressing*.

O termo governança corporativa tem relação com a questão da fraude em entidades.

*O escândalo da Enron (Unidade 1) levou os Estados Unidos a tentarem reduzir a possibilidade de fraudes nas entidades que atuam no mercado de capitais. Isso resultou numa lei denominada Sarbanes-Oxley Act, também conhecida como SOX ou SarbOx. Ela estabeleceu novas práticas contábeis para as empresas abertas (empresas com ações negociadas em bolsa de valores dos Estados Unidos), criou a obrigação de que os sistemas de controle interno fossem de forma independente, com a verificação da existência de controles para prevenção de fraudes e erros, além da necessidade de separação de tarefas. Essa lei, de 2002, gera ainda muita controvérsia, principalmente em relação ao custo de implantação, considerado elevado.*

*Algumas estimativas consideram que esse custo pode ultrapassar a US$ 1 milhão para empresas com receitas menores que US$ 5 bilhões.*

## Controle de caixa

Uma maneira simples e segura de controle é ter alguém de confiança operando a caixa registradora de uma entidade. Por esse motivo, é usual em pequenos estabelecimentos que essa função seja exercida pelo proprietário ou por alguém de confiança dele. A razão é simples: devido às características do caixa, esse é um ativo desejável por pessoas desonestas, em virtude das características de fácil transporte e aceitação. Além disso, um grande número de eventos termina na registradora.

Conforme destacamos no início da Unidade, é necessário enfatizar a existência de dois conceitos de caixa. O caixa, no sentido amplo, refere-se a:

- moedas;
- notas;

- cheques;

- típuetes de venda;

- comprovantes de venda com cartão de débito e cartão de crédito; e

- aplicações financeiras de curto prazo.

Esse é o conceito usado na demonstração do fluxo de caixa. É também conhecido como equivalente caixa, pois são recursos que podem ser rapidamente transformados em caixa.

O conceito de caixa restrito refere-se ao dinheiro que a entidade tem na caixa registradora. Esse é o conceito utilizado nesta Unidade: o controle de caixa.

Para controlar melhor o caixa, uma entidade deve seguir algumas regras importantes. Essas regras estão vinculadas a aspectos anteriormente discutidos nesta Unidade sobre o sistema de controle interno.

Para exemplificar, usaremos a situação de um supermercado e o procedimento de recebimento de uma venda.

Quando uma empresa comercial faz uma venda do seu estoque, um dos aspectos mais importantes se encontra na máquina registradora. Essa máquina mostra ao cliente o valor da transação, mantendo este valor na sua memória. Em muitos casos, o responsável pela operação da registradora não pode mudar o registro sem uma autorização superior. No final do dia, o funcionário faz um relatório das vendas efetuadas, conta o dinheiro e compara com o total existente na memória da máquina. Esse procedimento é feito juntamente com um funcionário superior. Os valores arrecadados são deixados num cofre da empresa ou depositados no banco. O relatório da registradora deve ser levado ao setor contábil, que o utilizará para efetuar os lançamentos necessários. As regras relacionadas a esse processo são as seguintes:

- os recebimentos devem ser depositados na conta-corrente o mais rápido possível;

- os recebimentos devem ser comprovados e confrontados com os tíquetes de vendas, os registros de caixa, entre outros;

- cada vez que ocorre uma mudança de turno, deve existir uma prestação de contas;

- conforme comentado anteriormente, deve existir separação da execução das tarefas entre funcionários que recebem dinheiro, que registram as transações de caixa ou que fazem a conciliação bancária.

Os cuidados existentes no recebimento também devem ser estendidos para os pagamentos. Numa entidade, o pagamento deve ser realizado por pessoas autorizadas, mediante documento que comprove a dívida da entidade. Suponha a situação de compra de estoques de uma farmácia. Esse processo se inicia quando existe a necessidade de aquisição do medicamento. Então, é feita uma pesquisa de preço e prazo entre os fornecedores. Escolhido o fornecedor, faz-se a solicitação de compra. Quando o pedido é entregue na loja, faz-se a verificação se a especificação da compra foi atendida. Somente depois da verificação de que a entrega foi realizada conforme o solicitado, faz-se a autorização para o pagamento. O documento de entrega da mercadoria será usado para o registro contábil. Após esses procedimentos, pode-se providenciar o pagamento do fornecedor. As regras básicas do pagamento são apresentadas a seguir:

- os pagamentos, exceto aqueles relacionados com o caixa pequeno, devem ser feitos preferencialmente com cheques ou fichas de compensação;

- os documentos gerados no processo de compra são a base para a assinatura dos cheques;

- separar as funções entre empresas que recebem os recursos, que efetuam o pagamento (assinam o cheque ou fazem o pagamento da ficha de compensação) ou fazem a conciliação bancária.

*Para refletir...*

*Em 1995, uma dívida de R$ 213,03 tirou as Lojas Americanas do pregão da Bolsa de Valores por um tempo de 15 minutos. Um fornecedor da empresa, a Sociedade Elétrica e Hidráulica Ltda., reclamava judicialmente uma dívida nesse valor que não tinha sido paga. Quando isso ocorre, a bolsa interrompe as negociações da ação da empresa até apurar o problema. O então diretor financeiro e administrativo das Americanas afirmou que o problema tinha sido uma bobagem e que não tinha provocado prejuízo para a empresa. Afirmou também não conhecer a dívida, de maio de 1994, e que foi pego de surpresa. Discuta sobre essa situação à luz do que você aprendeu até o momento na Unidade.*

## Caixa pequeno

Afirmamos anteriormente que, sempre que possível, a entidade deve utilizar o pagamento através de cheques ou fichas de compensação. Entretanto, em pequenas despesas, como o pagamento de uma passagem de ônibus para um funcionário, isso nem sempre é razoável. Para essas situações, é possível usar o caixa pequeno ou fundo fixo. O caixa pequeno diz respeito a uma pequena quantidade de recurso em moeda corrente que será usada para os pagamentos de pequenas despesas. Para isso, é necessário constituir o caixa pequeno.

### Constituindo o caixa pequeno

A constituição do caixa pequeno necessita contar com um funcionário responsável por sua gestão. Escolhido o funcionário, é necessário determinar o valor que será usado para os desembolsos desse fundo e o tipo de despesa que será paga com o caixa pequeno. Com relação ao valor que será transferido para este caixa, deve ser compatível com as despesas que serão pagas. Uma regra útil é estimar o va-

lor da despesa diária média que será paga e multiplicar pelo número de dias que se deseja manter o caixa pequeno (um mês, por exemplo). Com respeito ao tipo de despesa, pode-se determinar um limite máximo de valor para a despesa que será paga, usando o caixa pequeno.

Ao estabelecer o caixa pequeno, é feito um lançamento de destinação dos recursos:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Caicó, 2/1/2007 | | |
| D | Caixa Pequeno | $ 500 | |
| C | Bancos | | $ 500 |
| | *Constituição do caixa pequeno* | | |

Nessa data, os recursos são transferidos para o responsável pelo caixa pequeno. Não existe nenhum efeito sobre a equação contábil básica ou sobre o fluxo de caixa. Um formulário pode ser criado para comprovar a transferência dos recursos.

## Fazendo pagamento com o caixa pequeno

Todas as vezes que surgirem pequenos pagamentos, o responsável pelo caixa pequeno terá autoridade para fazer o desembolso. Sempre que possível, cada desembolso será acompanhado por um documento para um controle posterior. Para aqueles casos nos quais não é possível um comprovante como uma nota fiscal, pode-se criar um documento, no qual o funcionário responsável pelo caixa pequeno descreve o destino dos recursos, e o beneficiado assina.

O valor existente no caixa pequeno deve ser sempre igual ao valor inicial menos os montantes que foram desembolsados e que estão comprovados com os documentos. Assim, qualquer verificação realizada no caixa pequeno pode comprovar a destinação dos recursos. Devemos observar que não é realizado nenhum lançamento contábil no momento do pagamento, já que os valores são reduzidos.

## Completando o caixa pequeno

À medida que os recursos do caixa pequeno forem acabando, é necessário que a entidade faça uma nova transferência de recursos. Se

o valor do montante do caixa pequeno for constante, a quantia a ser completada representa o valor dos gastos efetuados. Na data da complementação, o responsável faz um breve relatório com os resumos dos pagamentos efetuados. Esse relatório pode ser verificado nessa data ou posteriormente.

Considere, a título de exemplo, que vinte dias após sua constituição o caixa pequeno da entidade necessite de mais recursos. Verificou-se existirem somente R$ 42 no caixa pequeno. O valor a ser complementado será de R$ 500 – R$ 42 = R$ 458. O lançamento contábil será o seguinte:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Caicó, 21/1/2007 | | |
| D | Despesas Diversas | $ 500 | |
| C | Bancos | | $ 500 |
| | *Completando o caixa pequeno* | | |

Observe que o valor da conta caixa pequeno não muda. Mas se reconhece que a entidade já desembolsou R$ 458 em despesas diversas.

Nada impede de a entidade detalhar as despesas do caixa pequeno.

## Usando uma instituição financeira

A utilização adequada da conta-corrente numa instituição financeira pode ajudar no controle interno de uma entidade. Nessa conta–corrente, a entidade vai depositar seus recursos financeiros com segurança, fazer aplicações, efetuar pagamentos, entre outras operações.

Uma das razões para que o uso da instituição financeira ajude no controle interno decorre do fato de que qualquer transação realizada pela entidade com a conta-corrente deverá aparecer no extrato bancário da entidade.

É muito comum existirem diferenças numéricas e temporárias entre a situação apresentada no extrato bancário e a conta-corrente "bancos" da contabilidade da entidade. A existência dessas diferenças cria a necessidade de a entidade regularmente fazer uma conciliação bancária, que vamos estudar mais adiante.

## Extrato bancário

A entidade pode ter acesso ao extrato bancário, mostrando as movimentações ocorridas na sua conta-corrente, além dos saldos existentes nas aplicações financeiras. O Quadro 48 mostra um exemplo de extrato bancário de uma entidade. Podemos observar que os cheques que representam o pagamento aparecem no extrato reduzindo o valor do saldo da entidade, assim como os depósitos aparecem, aumentando o saldo.

**Devemos lembrar que o extrato é preparado sob a ótica do banco. Assim, podemos observar que o depósito do dia 5 aparece como crédito (letra "C" após o valor). De igual modo, o cheque referente a um pagamento da entidade aparece como débito (letra "D").**

Os montantes estão listados na ordem de sua data e, em alguns casos, com o número do documento que o originou. Isso possibilita um controle dos eventos que aparecem no extrato.

Banco Resumo

**Conta**: 33214-13 **Agência**: 164-8

**Cliente**: Loteca Sorte Certa

| **Dia** | **Histórico** | **Documento** | **Valor** |
|---|---|---|---|
| 2/fev | Saldo Anterior | | 593,56 C |
| 5/fev | Cheque | 971 | 450,00 D |
| 5/fev | Depósito | 262717 | 1.592,00 C |
| 6/fev | Cheque | 973 | 800,00 D |
| 6/fev | Cheque | 968 | 269,60 D |
| 6/fev | Depósito | 267821 | 4.875,08 C |
| 28/fev | **Saldo** | | 5.720,16 C |

Quadro 48: Exemplo de extrato bancário
**Fonte**: elaborado pelo autor

O extrato poderá sofrer algumas pequenas variações de acordo com a instituição financeira. Outras informações também podem ser obtidas num extrato, como o saldo das aplicações financeiras, depósito a processar, cobrança de tarifas bancárias, cheques sem fundos, pagamento de despesas agendadas, cheques cancelados, entre outros.

## Conciliação bancária

O extrato bancário é útil para a contabilidade da entidade. Entretanto, nem sempre os valores do extrato correspondem aos valores do razonete "bancos" numa determinada data. Quando ocorrem essas diferenças, é necessário verificar as razões e, se for o caso, fazer acertos. Esse processo de comparação e eventualmente lançamento contábil das diferenças é denominado de **conciliação bancária**. A conciliação bancária é fundamental para o controle interno da entidade, assegurando que o saldo final da conta "bancos" das demonstrações financeiras seja o valor correto dessa conta.

Uma pessoa física também pode fazer a conciliação de sua conta–corrente.

As diferenças entre o extrato e o razonete podem ocorrer pelas seguintes razões:

- diferença temporal entre o lançamento contábil e a movimentação bancária;
- pagamentos e recebimentos não registrados pelo fato de a contabilidade não conhecê-los;
- erros nos lançamentos do banco ou na entidade.

Em geral, o primeiro item é mais comum. Seja a situação na qual a entidade faz um pagamento com cheque. Nessa data, a entidade faz o lançamento contábil, creditando a conta "bancos". Se a pessoa que recebeu o cheque depositá-lo uma semana depois, o valor dele constará do razonete, mas não do extrato.

A diferença também pode resultar de eventos que a contabilidade desconhece. É o caso de despesas bancárias, como a renovação do cadastro da entidade. Em muitos casos, a entidade toma conhecimento das despesas através do extrato bancário, que servirá como documento necessário para o lançamento na data da conciliação bancária.

Finalmente, a diferença pode ser decorrente de um erro de uma das partes (banco ou entidade). Um exemplo ocorre quando a instituição bancária faz uma retirada indevida da conta da entidade. Nesse caso, o banco deverá devolver o valor retirado indevidamente após a reclamação da entidade.

**Procedimentos da conciliação**

Preferencialmente, o processo de conciliação deve ser preparado por um empregado sem vínculo com a gestão do caixa. Esse procedimento é feito de dois lados, conforme apresentado no Quadro 49. De um lado, inicia-se com o saldo do extrato bancário, fazendo ajustes para chegar ao saldo bancário correto. Por outro lado, inicia-se do razonete, fazendo outros ajustes necessários para obter o saldo correto. Esse valor deverá ser idêntico ao obtido, usando o saldo do extrato bancário. Os passos necessários são os seguintes:

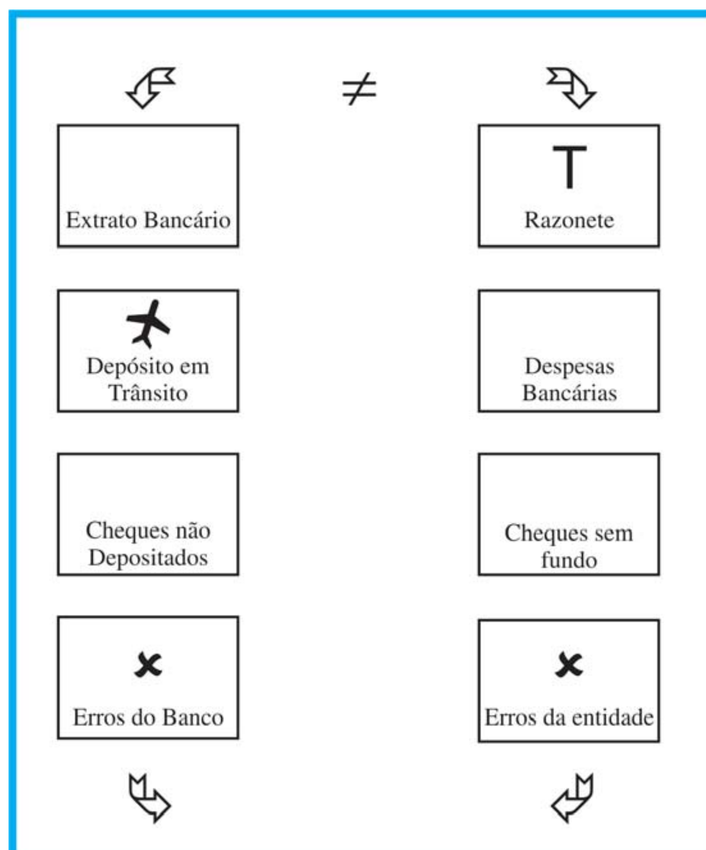
- faça uma comparação entre os depósitos realizados pela entidade e os depósitos que constam do extrato bancário. As diferenças existentes são os depósitos em trânsito, que devem ser adicionados ao saldo do extrato bancário;

- faça uma comparação entre os cheques emitidos pela entidade e os cheques constantes do extrato. Aqueles existentes no razonete e que não constam do extrato são cheques não depositados. Os valores desses cheques devem ser reduzidos do saldo do extrato bancário;

- compare os cheques verificando se existem itens que estão no extrato, mas não no razonete. Nessa situação, é possível que o cheque esteja no razonete “cheques a compensar”. Deve ser um pagamento com cheque pré-datado em que o beneficiário depositou antes do prazo acordado;

- as outras diferenças devem ser decorrentes de erros, despesas ou receitas não previstas na contabilidade. Os erros devem ser reclamados para que a entidade não sofra perda. Eventos não lançados devem ter seu lançamento contábil realizado na data da conciliação.

O processo de conciliação descrito anteriormente ficará mais claro com um exemplo.




Quadro 49: Conciliação bancária
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Ética nos negócios

Legalmente, o cheque é um instrumento de pagamento à vista. Entretanto, na prática, tem-se usado o cheque como um instrumento de crédito, que a contabilidade passou a denominar de "cheque a compensar". Temos uma regra na contabilidade em que a essência deve prevalecer sobre a forma, e esse é um exemplo no qual podemos usá-la. Em outras palavras, apesar de o Banco Central não reconhecer o cheque a compensar, isso é uma realidade nos negócios.

**Exemplo de conciliação bancária**

Uma entidade sem fins lucrativos tirou o extrato bancário dos últimos dias para fazer a conciliação bancária. No extrato, constava um saldo de R$ 29.072,25, enquanto o razonete apresentava um saldo de R$ 17.255,70. A diferença entre esses valores necessitou ser conciliada. Quando se comparou o extrato com o razonete, perceberam-se as seguintes diferenças:

- diferença 1: depósito em trânsito – a contabilidade registrou um depósito de R$ 14.215,00 que não constava do extrato. Uma investigação interna descobriu que o funcionário se esqueceu de fazer o depósito;

- diferença 2: verificou-se a existência de três cheques já emitidos pela entidade que não constavam do extrato. Acredita-se que esses cheques não foram ainda sacados. Os cheques são: número 534 ($ 2.250,00); 537 ($ 9.000,00) e 535 ($ 8.357,60);

- diferença 3: a contabilidade registrou o cheque 533 como sendo de R$ 2.700,00. O valor real é de R$ 2.250,00;

- diferença 4: o banco cobrou R$ 400,00 pela renovação do cadastro da entidade;

- diferença 5: um cheque de um doador foi devolvido por falta de fundos. Seu valor é de R$ 630,00;

- diferença 6: um associado efetuou uma doação antes do período usual. O valor é de R$ 7.003,95.

O próximo passo é separar as diferenças encontradas para determinar se o seu impacto será na conciliação do razonete ou na conciliação do extrato. Devemos destacar aqui que os valores que vão afetar a conciliação do razonete resultarão num lançamento contábil. A análise seria a seguinte:

- diferença 1: a primeira diferença é resultante de um lançamento já realizado pela contabilidade e que não consta do

extrato. Essa diferença deverá ser somada ao saldo do extrato, não afetando o razonete;

- diferença 2: da mesma forma que a diferença anterior, esta deverá ser acrescentada ao saldo do extrato;

- diferença 3: como foi um erro cometido pela contabilidade, isso deverá ser corrigido no razonete e afetará o saldo da conta "bancos";

- diferença 4: o valor já foi lançado no extrato, mas não na conta "bancos". Isso deve ser corrigido através de um lançamento contábil, afetando o saldo do razonete somente;

- diferença 5: o problema do cheque devolvido também deve ser considerado pela contabilidade;

- diferença 6: o valor deverá ser registrado pela contabilidade.

Vamos agora detalhar somente os pontos que merecem a atenção da contabilidade, ou seja, as diferenças 3 a 6. As duas primeiras devem ser consideradas somente no processo de conciliação, não sendo necessário nenhum lançamento contábil.

- **Diferença 3**: o cheque 533 foi emitido para pagamento de despesa de material de escritório. O lançamento para corrigir seria o seguinte:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Dourados, 30 de abril de 2006 | | |
| D | Bancos | $ 450,00 | |
| C | Despesa de Material de Escritório | | $ 450,00 |
| | *Pela correção do lançamento anterior* | | |

Com esse lançamento, o valor da despesa será reduzido de R$ 2.700,00 para R$ 2.250,00.

- **Diferença 4**: o banco cobrou $ 400,00 de renovação do cadastro. O lançamento contábil é o seguinte:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Dourados, 30 de abril de 2006 | | |
| D | Despesas Bancárias | $ 400,00 | |
| C | Bancos | | $ 400,00 |
| | *Renovação do contrato com o Banco* | | |

Estamos supondo que ainda podemos receber do associado.

- **Diferença 5**: um cheque de uma doação de um associado voltou por falta de fundos. O lançamento é:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Dourados, 30 de abril de 2006 | | |
| D | Valores a Receber | $ 630,00 | |
| C | Bancos | | $ 630,00 |
| | *Devolução do cheque de Mario Posadas* | | |

- **Diferença 6**: um possível lançamento seria:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Dourados, 30 de abril de 2006 | | |
| D | Bancos | $ 7.003,95 | |
| C | Valores a Receber | | $ 7.003,95 |
| | *Doação do associado Joana Gold* | | |

O Quadro 50 mostra que, após os lançamentos contábeis das diferenças 3 a 6 e considerando no saldo do extrato as diferenças 1 e 2, temos que o saldo final da conta "bancos" é de R$ 23.679,65. Esse valor foi obtido das duas maneiras apresentadas anteriormente no Quadro 49.

| | | |
|---|---|---|
| Saldo do Extrato Bancário | | 29.072,25 |
| Mais Depósito em Trânsito | | 14.215,00 |
| | | 43.287,25 |
| Menos: Cheques Emitidos | | |
| nº 534 | 2.250,00 | |
| nº 537 | 9.000,00 | |
| nº 535 | 8.357,60 | 19.607,60 |
| ***Saldo Ajustado pelo Extrato*** | | ***23.679,65*** |
| Razonete da Conta Bancos | | 17.255,70 |
| Mais: Erro no Cheque nº 533 | 450,00 | |
| Recebimento de Cliente | 7.003,95 | 7.453,95 |
| | | 24.709,65 |
| Despesa Renovação Cadastro | 400,00 | |
| Cheque Devolvido | 630,00 | 1.030,00 |
| ***Saldo Ajustado pelo Razonete*** | | ***23.679,65*** |

Quadro 50: Conciliação bancária
**Fonte**: elaborado pelo autor

Com esses lançamentos, o razonete da conta "bancos" está agora expressando o saldo correto da entidade, conforme consta do Quadro 50. Observe que os lançamentos que devem ser feitos são somente aqueles que dizem respeito à contabilidade da entidade. O razonete teria a seguinte apresentação:

| Bancos | |
|---|---|
| 17.255,70 | |
| 450,00 | 400,00 |
| 7.003,95 | 630,00 |
| 23.679,65 | |

## Cartões de débito e outros itens

Além da moeda corrente e do cheque, existem diversas formas de uma entidade receber de seus clientes e efetuar pagamentos. Podemos citar as transferências de crédito, os cartões de crédito e os cartões de débito (débito direto).

As transferências de crédito são realizadas através das Transferências Eletrônicas Disponíveis (TED), dos Documentos de Crédito (DOC) e de bloquetos de cobrança. As Transferências Eletrônicas Disponíveis (TED) são feitas no mesmo dia e envolvem grandes valores. No Documento de Crédito (DOC), os valores estão disponíveis para o favorecido no dia útil seguinte, denominado (0+1). Já o carnê de cobrança está disponível no mesmo prazo do DOC, possuindo código de barras para a leitura dos dados.

O cartão de crédito representa uma aquisição/venda a prazo. Quando um cliente usa o cartão de crédito, o seu lançamento é próximo ao que é realizado por uma venda a prazo. A diferença é que a administradora do cartão recebe um percentual pelo valor da venda. Um exemplo de contabilidade de uma venda realizada pelo cartão se encontra a seguir:

O cartão é uma venda a prazo na qual a entidade terceiriza a gestão de crédito.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Dourados, 30 de abril de 2006 | | |
| D | Cartões de Crédito a Receber | $ 688,70 | |
| D | Despesas com Cartões | $ 21,30 | |
| C | Receita de Prestação de Serviço | | $ 710,00 |
| | *Contabilização da venda por cartão* | | |

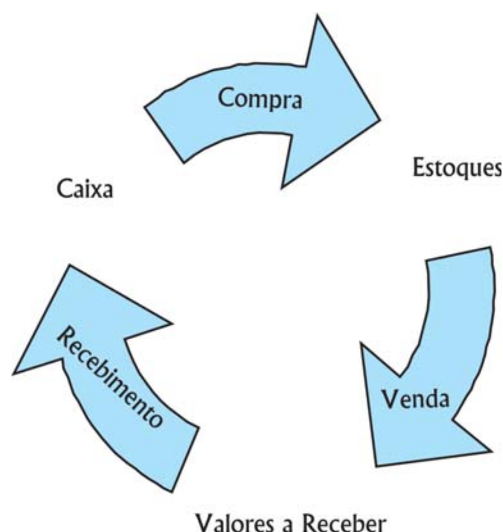
O valor das "despesas com cartões" (conta de resultado) corresponde à percentagem que fica retida na administradora, admitindo que seja de 3%. Geralmente, a entidade recebe o valor de cartões de crédito a receber (conta do ativo) num prazo de 30 a 35 dias. Nesse período, será feito um lançamento correspondente ao valor a ser recebido, debitando "bancos" e creditando "cartões de crédito a receber".

O cartão de débito possibilita o pagamento ou recebimento sem a necessidade de emissão de um cheque. No instante da transação, o recurso sai da conta do dono do cartão e entra na conta-corrente da entidade, mas, geralmente, alguns dias depois, conforme o contrato com a administradora do cartão. Nas transações com cartão de débito, a exemplo do que também ocorre com cartão de crédito, é cobrada uma taxa por operação. Sua contabilização é muito parecida com a que apresentamos anteriormente.

Os cartões com valor armazenado (*charge cards*) são usados para pagamento de itens específicos como telefone, passagem de metrô ou pequenas compras. A contabilização desses cartões geralmente é feita debitando a despesa correspondente e creditando a receita.

## Administração de caixa

A administração de caixa é relevante para qualquer tipo de entidade. Muitas das dificuldades de uma entidade têm sua origem na má administração de caixa. O Quadro 51 mostra uma empresa comercial diante de uma operação típica, que inclui a compra do estoque, sua venda e seu recebimento. Essa operação está se repetindo continuamente, e por esse motivo denominamos de ciclo operacional.




Quadro 51: Ciclo operacional
**Fonte**: elaborado pelo autor

Para cada uma das etapas do ciclo operacional, colocamos também as contas que estão vinculadas ao ciclo. Parte desse ciclo pode ser financiada pelo fornecedor, quando a empresa compra mercadoria a prazo. O restante deve ser financiado com outras fontes como empréstimos bancários, recursos existentes na conta-corrente, entre outros.

A administração do caixa (e também do ciclo operacional) deve reduzir as perdas e melhorar a operação da empresa, sem correr riscos desnecessários. Isso pode ser feito através das seguintes medidas:

- **aumento da rapidez do ciclo operacional***: o processo de aquisição, estocagem, venda e recebimento pode ser agilizado por meio de duas medidas principais. Uma medida é através da redução da quantidade de estoques, reduzindo os recursos alocados em mercadorias, com menor risco de perder dinheiro com a obsolescência, a quebra do produto, a desorganização do armazém, a necessidade de mais espaço, entre outros aspectos. A segunda medida é aumentar a rapidez do recebimento, optar por receber à vista, melhorar os critérios de concessão de crédito, agilizar o processo de cobrança, entre outras;

- **aumento no prazo com fornecedores**: quando uma entidade compra uma grande quantidade de estoque, possui condi-

GLOSSÁRIO

*Ciclo operacional – é o período entre a data do recebimento do produto para venda e o recebimento pela venda do produto acabado. Fonte: Lacombe (2004).

ções de obter vantagens de seus fornecedores, inclusive maior prazo para pagamento. Em alguns casos, o prazo pode ser bastante atrativo a ponto de a entidade conseguir efetuar a venda do estoque antes do prazo para o pagamento do fornecedor;

Compare os valores de fornecedores com os estoques.

- **investimento do caixa ocioso**: um ponto importante na gestão financeira do caixa é não deixar o dinheiro parado, ou seja, investir no caixa ocioso. Mesmo que a entidade aplique em investimentos com baixa remuneração, isso pode ser suficiente para o pagamento de certas despesas;

- **preparar e utilizar o fluxo do caixa projetado**: esse item será detalhado a seguir.

## Fluxo de caixa projetado

Uma vez que o caixa é importante para uma entidade, planejar a necessidade de caixa pode ser vital para a sobrevivência. Ao contrário da demonstração do fluxo de caixa, estudada nos capítulos anteriores, estamos enfatizando agora um instrumento de projeção, voltado para o que será, e não o que já foi. O fluxo de caixa projetado mostra, de forma antecipada, os recebimentos e os pagamentos que a entidade terá no futuro. O fluxo de caixa pode ser projetado para os próximos dias, para os próximos meses e até para os próximos anos.

A estrutura de um fluxo de caixa projetado é bastante simples, com as seguintes seções:

| | |
|---|---|
| | Caixa Inicial |
| + | Recebimentos |
| | Caixa Disponível |
| – | Pagamentos |
| | Excesso (falta) de caixa |
| + | Necessidades financeiras |
| = | Caixa Final |

O caixa inicial inclui todos os itens em moeda corrente e na conta-corrente da entidade. Os recebimentos devem ser detalhados por tipo de item e incluem, principalmente, os valores decorrentes das atividades da entidade. Os montantes podem ser projetados, tomando

como base o comportamento atual e previstos para as receitas. Os pagamentos também devem ser detalhados por tipo de desembolso. A diferença entre o caixa inicial, o recebimento e os pagamentos conduz ao excesso ou à falta de caixa. Existindo excesso de caixa, a entidade pode planejar seu investimento, incluindo aqui a possibilidade de aquisição de ativos de longo prazo. Caso o resultado seja negativo, temos uma falta de caixa.

Na situação de falta de caixa, a entidade pode adotar certas medidas para acelerar os recebimentos ou atrasar alguns pagamentos. Caso isso não seja suficiente, haverá necessidade de financiamento.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Os controles internos são adequados? | Relatórios de administração, parecer do auditor, notas explicativas, notícias da imprensa e até visita à entidade. | Menor chance de controle interno inadequado. | Ter cautela com as entidades com problemas nos seus controles internos, pois possuem maior risco. |

Quadro 52: Analisando a informação contábil: controle interno
**Fonte**: elaborado pelo autor

## RESUMO

Nesta Unidade, conhecemos os princípios do controle interno e apresentamos dois instrumentos importantes: a conciliação bancária e o caixa pequeno. Se você prestou bastante atenção no que foi abordado, percebeu que a administração do caixa pode ser melhorada com uma série de medidas, incluindo a adoção do fluxo de caixa projetado. O caixa é a essência de uma entidade. Por este motivo, a qualidade de uma gestão tam-

bém está associada à qualidade da administração do caixa. Destacamos o caixa neste curso devido à sua relevância na gestão empresarial, independente do tipo e porte da entidade.

Esperamos que você tenha verificado que vários ensinamentos também são válidos para as suas finanças pessoais. Os cuidados com o controle financeiro também devem ocorrer em nossa vida pessoal.

O Quadro 53 apresenta um desenho esquemático do que vimos nesta Unidade.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Os controles internos são adequados? | Relatórios de administração, parecer do auditor, notas explicativas, notícias da imprensa e até visita à entidade. | Menor chance de controle interno inadequado. | Ter cautela com as entidades com problemas nos seus controles internos, pois possuem maior risco. |
| A entidade tem recursos suficientes para as necessidades futuras? | Fluxo de caixa projetado. | Se existe falta de recursos, a entidade necessita captá-los. | É necessário verificar se a projeção é adequada e se a entidade possui capacidade de obter fontes de financiamento. |

Quadro 53: Desenho esquemático do que foi apresentado nesta Unidade
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Saiba mais...

- Sugerimos a leitura do livro de Mauro Halfeld **Investimentos**, da Editora Fundamento, pois o que discutimos nesta Unidade se aproxima das finanças pessoais. Esse mesmo autor possui o livro **Seu imóvel**, também pela mesma editora.
- Outra obra nesta mesma direção é o livro de Mara Luquet **Guia do valor econômico de finanças pessoais**. Tanto Halfeld quanto Luquet estão presentes na imprensa econômica, ele na rádio CBN, e ela no **Jornal Valor Econômico**.

## Atividades de aprendizagem

1. Qual a finalidade de um controle interno?
2. Liste os princípios do controle interno.
3. Quais as limitações do controle interno?

UNIDADE

# 5

# Operações com mercadorias

# Objetivo

Nesta Unidade, vamos explicar a diferença entre o inventário periódico e o permanente. Você vai conhecer o processo contábil das operações com mercadorias, bem como a apuração do custo de mercadorias. Vamos analisar, ainda, a gestão de estoques de uma entidade.

# Operações com mercadorias

## Introdução

Caro estudante!

Estamos iniciando a Unidade 5, mostrando a contabilidade numa entidade prestadora de serviços. Na Unidade anterior, ao comentarmos sobre o caixa, usamos diversos exemplos de empresas comerciais. A finalidade desta Unidade é tratar de estoques, item importante numa empresa que possui atividade comercial. O foco será a noção dos conceitos mais relevantes da contabilidade aplicada a essa atividade.

A principal diferença de uma entidade comercial para uma prestadora de serviço é a presença da conta do custo da mercadoria vendida (denominada de CMV) na demonstração do resultado. Os problemas contábeis de estoques estão associados à necessidade de apurar de forma adequada e correta essa conta. Numa entidade comercial, o valor do CMV pode representar mais de 60% da receita da entidade, e por isso há necessidade de destacar a apuração do CMV e do estoque.

O grande problema contábil em operações com mercadorias envolve a necessidade de determinar qual o custo da mercadoria que está sendo vendida por uma entidade. Em certos tipos de entidade, é possível determinar isso de forma clara e precisa quando se pode "rastrear" o produto. É o caso de uma concessionária de veículos, na qual cada veículo possui uma especificação clara e precisa (número da placa, por exemplo), e a empresa pode determinar quanto custou cada veículo. Nesses casos, é possível, a cada venda do produto, determinar o seu valor do custo. Entretanto, essa situação é possível em setores nos quais o valor unitário do produto que está sendo

comercializado é relativamente alto, como acontece com um veículo. Em outros setores, em que o valor do produto é reduzido, o “rastreamento” de cada item pode ser muito caro. E temos aqui problemas contábeis que necessitamos resolver.

A base desta Unidade é mostrar como acontece a contabilidade de uma entidade que gera receita por meio da comercialização de mercadorias. Nessa situação, a entidade possui algumas alternativas de mensuração que podem ser usadas. Comecemos pela escolha do sistema de inventário.

## Sistema de inventário

Existem dois sistemas de inventário que uma entidade pode adotar:

- **sistema de inventário permanente**; e
- **sistema de inventário periódico**.

### Sistema de inventário permanente

O sistema de inventário permanente registra, de forma detalhada, cada operação com mercadorias. Esse registro detalhado permite que a entidade possa ter, a qualquer momento, a quantidade e o valor do estoque. Nesse sistema, toda vez que se faz uma operação de venda, ocorrem dois lançamentos contábeis:

- da venda: no qual se considera o evento venda da mercadoria, utilizando como valor do lançamento o preço de venda; e
- da baixa da mercadoria no estoque: no qual se considera o evento redução do estoque da mercadoria que acabou de ser vendida, sendo usado nesse lançamento o custo da mercadoria. Desse modo, o razonete do custo da mercadoria vendida está sendo sempre atualizado.

## Sistema de inventário periódico

O inventário periódico difere do permanente por não registrar de maneira detalhada cada operação com mercadorias. Ocorrendo uma venda de mercadoria, o inventário periódico só faz o lançamento da receita, não efetuando nenhum lançamento do custo do estoque que foi vendido. Nesse caso, o custo da mercadoria vendida é determinado somente no final do período, isto é, periodicamente. Para obter o custo da mercadoria vendida (CMV), é necessário fazer os seguintes passos:

- determinar o estoque inicial;
- adicionar o valor comprado no período; e
- subtrair o estoque existente no final do período.

## Considerações adicionais

O sistema de inventário permanente tem sido usado por entidades que possuem mercadorias de maior valor unitário. A expansão recente do uso de computadores e *scanners* tem levado as entidades a mudarem para esse sistema, já que o custo de sua implantação tem reduzido nos últimos anos, e a qualidade da informação tem sido maior. Outra vantagem desse sistema é a possibilidade de exercer um melhor controle sobre as operações com mercadorias, mostrando, a qualquer momento, a quantidade de estoque existente na entidade.

Em alguns tipos de negócio, ainda é interessante usar o inventário periódico, uma vez que não é econômico fazer um controle muito apurado do CMV a cada operação. Pequenos estabelecimentos comerciais usam o periódico em virtude do baixo custo de implantação desse sistema.

Um comparativo entre os dois sistemas é apresentado no Quadro 54.

Qual sistema usar? Não existe uma resposta geral para essa pergunta, sendo necessário fazer uma análise de cada entidade. Por existir uma tendência nos últimos anos a se adotar o inventário permanente, será dada uma ênfase a esse sistema.

| | Inventário Permanente | Inventário Periódico |
|---|---|---|
| Lançamento da Venda | ✓ | ✓ |
| Lançamento da Baixa do Estoque | ✓ | |
| CMV obtido a qualquer momento | ✓ | |
| Apuração do CMV no final do período | | ✓ |
| Mercadoria com alto valor unitário | ✓ | |
| Melhor controle do estoque | ✓ | |
| Menos caro | | ✓ |

Quadro 54: Comparação entre os sistemas de inventário
**Fonte**: elaborado pelo autor

# Processo contábil com mercadorias

## Operações na compra

Quando uma entidade compra uma mercadoria, essa operação pode ser à vista ou a prazo. Se a compra é a prazo, isso gera um passivo para a entidade, que será mais adiante quitado.

Um exemplo de lançamento da compra de mercadoria é apresentado a seguir:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Santos, 5/4/07 | | |
| D | Estoque | $ 7.820 | |
| C | Fornecedores | | $ 7.820 |
| | *Compra de estoques (nota fiscal 002)* | | |

Entretanto, diversos fatos podem ocorrer a partir desse momento. Vamos considerar os mais comuns e relevantes, quais sejam:

O número excessivo de devoluções pode ser um problema.

- **devolução**: a devolução de mercadoria ocorre quando o comprador não está satisfeito com a qualidade ou a especificação do estoque recebido. Em tais casos, a entidade poderá devolver o produto, sendo necessário retirá-lo do estoque e reduzir a dívida, caso a compra tenha sido a prazo. Um exemplo de tal operação encontra-se a seguir:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Santos, 7/4/07 | | |
| D | Fornecedores | $ 800 | |
| C | Estoques | | $ 800 |
| | *Devolução de parte do estoque* | | |

- **abatimento**: acontece quando o comprador não está satisfeito com a aquisição, mas o fornecedor não deseja receber a mercadoria novamente. Por esse motivo, reduz o seu preço, incentivando o comprador a ficar com o estoque. O estoque permanece na entidade, mas com um valor menor. O lançamento contábil é igual ao realizado na devolução:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Santos, 7/4/07 | | |
| D | Fornecedores | $ 50 | |
| C | Estoques | | $ 50 |
| | *Abatimento do estoque* | | |

- **frete**: o frete para entrega da mercadoria pode ser pago pelo comprador ou pelo vendedor. Dependendo da situação, teremos lançamentos distintos. Caso o frete seja pago pelo comprador, o valor deve constar do custo do estoque. Nesse caso, o valor pago (se for à vista) deve ser somado ao que já foi pago pela entidade:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Santos, 7/4/07 | | |
| D | Estoques | $ 620 | |
| C | Caixa | | $ 620 |
| | *Frete pago na compra do estoque* | | |

  Já se o frete for pago pelo vendedor, seu valor já está inserido no custo do produto. O lançamento contábil só deverá ocorrer na empresa vendedora (não na compradora), como despesa operacional;

- **desconto**: é diferente do abatimento, pois não existe a insatisfação do comprador. Se o desconto ocorre no momento da compra, temos o desconto comercial. O desconto comercial é aquele obtido no ato da compra, quando o comprador "chora" uma redução no preço, seja por que é um cliente antigo, seja por estar comprando em grande quantidade. No desconto comercial, não existe nenhum lançamento contábil, já que o valor constante já deve incluir o desconto.

  O desconto financeiro ocorre depois de a entidade ter realizado a compra, normalmente ao antecipar o pagamento. Nesse momento, o fornecedor concede um desconto pela antecipação. Isso reduz o custo do estoque e também diminui a dívida do comprador com seu fornecedor. Naturalmente que ne-

Nem sempre o desconto financeiro é bom.

cessitamos fazer um lançamento para corrigir o valor das contas de "estoques" e de "fornecedores". Para exemplificar, vamos considerar os lançamentos anteriores de compra, devolução, abatimento e frete. Com esses eventos, os razonetes de "estoques" e "fornecedores" apresentam o seguinte saldo:

| Estoque | |
|---|---|
| $ 7.820 | |
| | $ 800 |
| | $ 50 |
| $ 620 | |

| Fornecedores | |
|---|---|
| | $ 7.820 |
| $ 800 | |
| $ 50 | |

A dívida da empresa com os fornecedores é de R$ 6.970 (você seria capaz de achar esse valor?). Suponha um desconto financeiro de 5%, ou R$ 349. O lançamento seria:

| | Santos, 17/5/07 | | |
|---|---|---|---|
| D | Fornecedores | $ 6.970 | |
| D | Caixa | $ 6.622 | |
| C | Estoques | | $ 349 |
| | *Pagamento com desconto de 5%* | | |

Com os seguintes razonetes:

| Estoque | |
|---|---|
| $ 7.820 | |
| | $ 800 |
| | $ 50 |
| $ 620 | |
| | $ 349 |
| $ 7.242 | |

| Fornecedores | |
|---|---|
| | $ 7.820 |
| $ 800 | |
| $ 50 | |
| $ 6.970 | |

| Caixa | |
|---|---|
| xxx | |
| | $ 6.622 |

## Operações na venda

Na operação de venda no inventário permanente, são realizados dois lançamentos: o primeiro, referente à venda, e o segundo, à baixa do estoque:

| | Santos, 25/4/07 | | |
|---|---|---|---|
| D | Valores a Receber | $ 11.730 | |
| C | Receitas | | $ 11.730 |
| | *Nota fiscal de venda 0087* | | |

| | Santos, 25/4/07 | | |
|---|---|---|---|
| D | Custo do Produto Vendido | $ 7.242 | |
| C | Fornecedores | | $ 7.242 |
| | *Nota fiscal de venda 0087* | | |

O primeiro lançamento é o da venda, no qual o valor é aquele que o cliente pagará pela mercadoria. Inclui, portanto, a margem de lucro. O segundo lançamento são a baixa do estoque e o reconhecimento do custo do produto vendido. A diferença entre o primeiro valor e o segundo representa o lucro obtido com a operação de venda.

Agora, vamos mostrar como é feita a contabilização de situações específicas da operação de venda de mercadorias, mostrando o efeito contábil de devoluções, descontos, abatimentos e fretes. Esses lançamentos diferem um pouco daqueles mostrados na compra de estoques.

### Devolução

Existindo uma devolução da mercadoria que foi vendida ao cliente, a entidade deve contabilizar a volta do estoque, a redução no custo da mercadoria vendida, a redução nos valores a receber do cliente e a redução das receitas de vendas. Em outras palavras, o registro da devolução deve mirar o registro realizado anteriormente da venda de mercadoria. Considere que o lançamento anterior teve uma devolução de 10% das mercadorias:

Novamente, é importante chamar a atenção para devoluções em excesso.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Santos, 27/4/07 | | |
| D | Devolução | $ 1.173 | |
| C | Valores a Receber | | $ 1.173 |
| | *Devolução de venda* | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Santos, 27/4/07 | | |
| D | Estoque | 724,15 | |
| C | Custo do Produto Vendido | | 724,15 |
| | *Devolução de venda* | | |

O primeiro lançamento reduz o ativo “valores a receber” e também debita uma conta de “devolução”. Essa conta de devolução vai aparecer na demonstração do resultado da entidade após a receita e com o sinal negativo. No segundo lançamento, é registrada novamente a entrada da mercadoria no estoque da entidade. Estamos assumindo que o estoque não tem defeito. Ao mesmo tempo, o segundo lançamento reduz o custo do produto vendido.

**Abatimento**

O abatimento na venda possui um tratamento similar ao que aprendemos na compra. Caso a entidade queira um controle à parte do volume de abatimento, é possível utilizar uma conta específica de abatimento, que na demonstração do resultado vai subtrair a conta de receita. O lançamento seria o seguinte:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Santos, 27/4/07 | | |
| D | Abatimento de Receita | $ 469 | |
| C | Valores a Receber | | $ 469 |
| | *Nota fiscal de venda 0087* | | |

**Frete**

Existindo frete na venda pago pela entidade, deve ser considerado despesa operacional, não sendo parte da receita ou do CMV. Nessas situações, o registro será:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Santos, 27/4/07 | | |
| D | Despesa de Frete | $ 102 | |
| C | Bancos | | $ 102 |
| | *Referente a note fiscal 0087* | | |

**Desconto**

Quando a entidade concede desconto para o seu cliente, para que este pague sua dívida com antecedência, temos a figura do desconto financeiro. Nessas situações, temos o seguinte lançamento:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Santos, 7/5/07 | | |
| D | Caixa | $ 10.451 | |
| D | Desconto Concedido | $ 106 | |
| C | Valores a Receber | | $ 10.557 |
| | *Recebimento do cliente com desconto* | | |

A conta "desconto concedido" deve entrar na demonstração do resultado com o sinal negativo, logo após a conta de receitas.

O Quadro 55 mostra um resumo dos lançamentos do inventário permanente. Além disso, na última coluna, apresenta como ocorrem os lançamentos no periódico.

| | Permanente | Periódico |
|---|---|---|
| Compra de Mercadorias | D Estoques<br>C Fornecedores | D Compras<br>C Fornecedores |
| Devolução e Abatimento | D Fornecedores<br>C Estoques | D Fornecedores<br>C Devoluções e Abat. |
| Frete em Compras | D Estoques<br>C Bancos | D Fretes<br>C Bancos |
| Desconto Financeiro | D Fornecedores<br>C Bancos<br>C Estoques | D Fornecedores<br>C Bancos<br>C Desconto |
| Venda de Mercadoria | D Valores a Receber<br>C Receita<br>D Custo M. Vendida<br>C Estoque | D Valores a Receber<br>C Receita |
| Devolução | D Devolução de Vendas<br>C Valores a Receber<br>D Estoque<br>C Custo M. Vendida | D Devolução de Vendas<br>C Valores a Receber |
| Desconto Concedido | D Bancos<br>D Desconto Concedido<br>C Valores a Receber | D Bancos<br>D Desconto Concedido<br>C Valores a Receber |

Quadro 55: Lançamentos contábeis nos sistemas de inventário
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Atividades

O método das partidas dobradas implica que a contabilização da compra de mercadoria por parte de uma entidade gera também lançamentos contábeis na entidade vendedora. Ilustre esse fato com um evento simples como a compra e venda de um determinado produto. Faça os lançamentos na entidade compradora e na vendedora. Compare os lançamentos realizados.

## Apresentação da venda e do lucro

A apresentação da venda de uma empresa comercial deve se iniciar com a receita bruta de venda. Sobre esse valor, devem-se subtrair os descontos que foram concedidos na venda, as devoluções de mercadorias e os abatimentos. Além disso, aqueles impostos que incidem sobre a venda, como o ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços –, devem ser subtraídos. O resultado é a receita líquida de venda.

Quando fazemos análise do desempenho de uma entidade, usamos índices como a margem líquida. A margem líquida é obtida dividindo o lucro líquido pela receita líquida.

Da receita líquida, subtraímos o CMV (custo da mercadoria vendida) para obter o lucro bruto. A margem bruta é calculada a partir desses valores, usando a seguinte expressão:

$$Margem\ Bruta = \frac{Lucro\ Bruto}{\text{Receita}\ Líquida} \times 100$$

$$Margem\ Bruta = \frac{\text{Receita}\ Líquida - CMV}{Receita\ Líquida} \times 100$$

O Quadro 56 resume o uso para análise da informação contábil.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Quanto a entidade está ganhando com as operações com mercadorias? | Margem bruta. | Lucro bruto dividido pela receita líquida e multiplicado por cem. | Quanto a entidade obtém de lucro para cada unidade de receita. Maiores margens indicam maiores rentabilidades. |

Quadro 56: Analisando a informação contábil: estoques
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Inventário físico

Conforme afirmamos anteriormente, o inventário permanente faz o lançamento de cada saída de mercadoria da entidade. Aparentemente, essa é uma pequena diferença. Quando imaginamos uma entidade com uma grande movimentação no seu estoque, a adoção do permanente vai significar uma quantidade adicional de lançamentos contábeis elevada.

No periódico, ao final do período, é feita a contagem física do estoque, e o CMV é determinado pela seguinte expressão:

CMV = Estoque Inicial + Compras – Estoque Final

O valor das compras é obtido por meio da soma das notas fiscais de compras efetuadas durante o período. Nesse valor, devem estar subtraídas as devoluções de compras, sendo também considerados os abatimentos das compras. O estoque final da expressão acima é obtido a partir da contagem física. Após essa contagem, o estoque é valorado. (Posteriormente, nesta Unidade, estudaremos como ocorre essa valoração.)

Apesar de a contagem física ser uma característica inerente do inventário periódico, nada impede que uma entidade que adote o inventário permanente possa fazer uma contagem física periodicamente para verificar a qualidade da informação do sistema permanente. As eventuais diferenças entre a contagem física e os valores constantes do razonete no inventário permanente devem ser corrigidas. Naturalmente que a existência de uma diferença significativa necessita de uma investigação mais detalhada para achar as razões.

Na maioria das entidades, a contagem física do estoque é realizada no mínimo uma vez por ano, geralmente no momento do fechamento do exercício social. Para fazer essa contagem física, geralmente a entidade fecha suas portas; daí a expressão "fechado para balanço". Como a grande maioria das entidades tem o exercício social coincidindo com o ano civil, a contagem física é realizada no dia 31 de dezembro ou no dia 2 de janeiro. Uma outra razão para fazer a contagem física nesse momento é a quantidade menor de estoque.

É muito difícil determinar o valor dos furtos em inventário periódico.

E as mercadorias furtadas? No inventário permanente, as mercadorias furtadas farão com que exista diferença entre a contagem física e o valor existente no razonete antes dela. Já no inventário periódico, como não é possível determinar essa diferença, as mercadorias furtadas estão sendo contadas como custo da mercadoria vendida.

Existem dois outros problemas que podem ocorrer na contagem física:

- **produtos em trânsito**: são aqueles que foram adquiridos pela entidade e que ainda não foram recebidos ou que foram vendidos e ainda não foram entregues. A regra geral é que deve ser considerada a propriedade dos produtos. O produto em trânsito deve ser incluído no inventário se a entidade possui a sua propriedade; e

- **produtos com venda em consignação**: são aqueles que estão fisicamente na entidade, mas não são de sua propriedade. Um comércio pode aceitar manter um produto em consignação para tentar vendê-lo. Não tendo sucesso na sua venda, a empresa poderá devolver o produto para seu proprietário. Os produtos em consignação reduzem o risco da entidade que tenta vendê-lo.

Os problemas contábeis com os estoques podem ser relevantes. Um caso clássico ocorreu na década de 1960, quando uma empresa norte-americana de importação de azeite passou a dar seus estoques como garantia de empréstimos. Suas demonstrações eram auditadas, incluindo a verificação dos estoques. Quando os bancos tiveram dificuldade de receber da empresa e resolveram lançar mão da garantia, os barris estavam cheios de água e um filete de azeite. O auditor, ao fazer a auditoria, não percebeu, pois o azeite bóia na água.

# Apuração do custo da mercadoria

Mostramos os dois sistemas de inventário que uma entidade pode adotar. Mostramos também algumas situações que podem ocorrer na compra e venda de mercadorias. Vimos, nas Unidades anteriores, que a contabilidade utiliza o custo como determinação do valor. Vamos, a partir deste momento, discutir como mensuramos o valor do custo da mercadoria que está sendo vendida pela entidade.

Para melhor desenvolver os aspectos contábeis, usaremos um exemplo de uma empresa comercial, a Jatos Impressora, que possuía quatro impressoras no início do ano, que foram compradas no final do ano anterior por R$ 250,00 cada. No dia 7 de janeiro, a empresa comprou mais três impressoras no valor de R$ 260,00 cada. Vamos admitir, para fins de simplificação, que todas as impressoras são de um único modelo. No dia 10 de janeiro, um cliente adquiriu cinco impressoras.

Vamos discutir as quatro maneiras de mensurar o valor do custo da mercadoria vendida e do valor do estoque. Adotaremos que a empresa usa o inventário permanente.

## Preço específico

No inventário específico, cada produto é identificado. Isso significa dizer que a venda do produto por parte da entidade está associada a uma determinada especificação que permite que o custo do produto seja imediatamente identificado.

Na situação de uma entidade que adota o preço específico, o custo da mercadoria vendida pode ser obtido facilmente. Considere o exemplo da empresa Jatos Impressora e suponha que o Quadro 57 apresente a situação que ocorreu nessa empresa.

| Estoque Inicial | + | Compras | = | MDV | – | CMV | = | Estoque Final |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| nº 7892 | | | | nº 7892 | | | | nº 7892 |
| nº 7893 | | | | nº 7893 | | nº 7893 | | |
| nº 7894 | | | | nº 7894 | | nº 7894 | | |
| nº 7895 | | | | nº 7895 | | nº 7895 | | |
| | | nº 6457 | | nº 6457 | | nº 6457 | | |
| | | nº 6458 | | nº 6458 | | nº 6458 | | |
| | | nº 6459 | | nº 6459 | | | | nº 6459 |

Quadro 57: Custo específico
**Fonte**: elaborado pelo autor

A primeira coluna apresenta o estoque inicial que existia na empresa, com um número para identificar cada impressora. A segunda coluna apresenta o valor adquirido no dia 7 de janeiro e a identificação de cada produto. A soma do estoque inicial mais as compras resultam nas mercadorias disponíveis para venda. São os estoques que a entidade pode vender. No dia 10, um cliente da empresa comprou cinco impressoras. Como temos o número de identificação de cada uma delas, sabemos perfeitamente qual produto foi vendido: três impressoras do estoque inicial e duas impressoras da aquisição que a empresa fez no dia 7. Essas impressoras estão na coluna do CMV do Quadro 57. Sobraram duas impressoras, que estão destacadas na última coluna da ilustração.

Precisamos determinar qual o valor do custo da mercadoria vendida e do estoque final. Foram vendidas três impressoras do estoque que existia no início do ano, cujo custo de aquisição era de R$ 250,00, e duas impressoras com custo de R$ 260,00. Isso significa que o CMV é de R$ 1270 (= 250,00 x 3 + 260,00 x 2). Esse é o valor que deverá

constar do lançamento de baixa do estoque (débito de CMV e crédito de estoque) no instante da venda. O estoque final é de R$ 510,00, que corresponde a uma impressora do estoque antigo (R$ 250,00) e outra do estoque mais recente (R$ 260,00).

## Primeiro a entrar, primeiro a sair (PEPS)

Ao contrário do preço específico, os próximos três métodos possuem suposição sobre qual mercadoria foi vendida. A suposição está implícita na denominação do método.

O "primeiro a entrar, primeiro a sair" (também conhecido pela sigla PEPS, por *first-in*, *first-out* ou FIFO) é o método em que assumimos que a mercadoria que foi vendida é aquela que entrou primeiro no estoque da entidade. Em outras palavras, ocorrendo uma venda, a mercadoria que foi vendida é a mais antiga.

Considere o exemplo da empresa Jatos Impressora. Usando o PEPS, temos que o estoque inicial eram quatro impressoras a R$ 250 cada e compras de três impressoras a R$ 260 cada, o que leva a um valor de mercadorias disponíveis para venda de R$ 1.780 (vide Quadro 58).

| | Estoque Inicial | + | Compras | = | MDV | – | CMV | = | Estoque Final |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | R$ 250,00 | | | | R$ 250,00 | | R$ 250,00 | | |
| | R$ 250,00 | | | | R$ 250,00 | | R$ 250,00 | | |
| | R$ 250,00 | | | | R$ 250,00 | | R$ 250,00 | | |
| | R$ 250,00 | | | | R$ 260,00 | | R$ 250,00 | | |
| | | | R$ 260,00 | | R$ 260,00 | | R$ 260,00 | | |
| | | | R$ 260,00 | | R$ 260,00 | | | | R$ 260,00 |
| | | | R$ 260,00 | | R$ 260,00 | | | | R$ 260,00 |
| **Total** | **R$ 1.000,00** | | **R$ 780,00** | | **R$ 1.780,00** | | **R$ 1.260,00** | | **R$ 520,00** |

Quadro 58: PEPS
**Fonte**: elaborado pelo autor

Como foram vendidas cinco impressoras, temos que aplicar a regra do "primeiro a entrar, primeiro a sair". Em outras palavras, as impressoras que foram vendidas são as mais antigas no estoque, ou seja, quatro impressoras com custo de R$ 250,00 e uma impressora com o custo de R$ 260,00 – totalizando R$ 1.260,00 de CMV. O estoque final pode ser obtido facilmente subtraindo o valor das mercadorias disponíveis para venda (MDV) pelo custo da mercadoria vendida. Observe o Quadro 58 com os valores que obtivemos usando o PEPS.

O PEPS é uma boa aproximação da realidade, quando temos um estabelecimento comercial no qual o cliente não tem acesso ao estoque. Geralmente, a empresa tenta vender os produtos que entraram primeiro (mais antigos) para evitar obsolescência ou perda.

## "Último a entrar, primeiro a sair" (UEPS)

Esse método assume que os produtos mais novos serão vendidos primeiro. É também conhecido como *last-in*, *last-out* (LIFO).

Podemos também aplicar o método UEPS para o nosso exemplo (vide Quadro 59). Como foram vendidas cinco impressoras, as cinco últimas que entraram no estoque devem ser consideradas. Dessas cinco últimas, quatro possuem um custo de R$ 260,00, e uma, um custo de R$ 250,00. Isso significa um CMV de R$ 1.280,00. Como as últimas mercadorias foram vendidas, o estoque final será composto pelas mercadorias mais antigas. Em outras palavras, por duas impressoras com o preço de R$ 250,00 cada.

| | Estoque Inicial | + | Compras | = | MDV | – | CMV | = | Estoque Final |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | R$ 250,00 | | | | R$ 250,00 | | | | R$ 250,00 |
| | R$ 250,00 | | | | R$ 250,00 | | | | R$ 250,00 |
| | R$ 250,00 | | | | R$ 250,00 | | R$ 250,00 | | |
| | R$ 250,00 | | | | R$ 250,00 | | R$ 250,00 | | |
| | | | R$ 260,00 | | R$ 260,00 | | R$ 260,00 | | |
| | | | R$ 260,00 | | R$ 260,00 | | R$ 260,00 | | |
| | | | R$ 260,00 | | R$ 260,00 | | R$ 260,00 | | |
| **Total** | **R$ 1.000,00** | | **R$ 780,00** | | **R$ 1.780,00** | | **R$ 1.260,00** | | **R$ 520,00** |

Quadro 59: UEPS
**Fonte**: elaborado pelo autor

O método UEPS pode ser adequado para situações nas quais o estoque é não perecível e geralmente armazenado em pilhas. Ocorrendo a venda, o produto que fica no topo, que entrou por último, é retirado.

## Média ponderada

A média ponderada considera como o custo da mercadoria vendida o custo médio ponderado. Toda vez que a entidade efetua uma compra, isso afeta a média ponderada. Para cálculo dessa média, basta utilizar a seguinte expressão:

$$\text{Média Ponderada} = \frac{\text{Custo das MDV}}{\text{Quantidade de MDV}}$$

No exemplo apresentado, antes da venda a empresa tinha sete impressoras com um custo de R$ 1.780,00. Usando a expressão, temos:

$$Média\ Ponderada = \frac{R\$\ 1.780{,}00}{7} \cong 254{,}30$$

Como a empresa vendeu cinco impressoras e restaram duas em estoque, o valor do CMV e do estoque final é obtido da seguinte forma:

$$\begin{aligned} CMV &= 254{,}30 \times 5 \cong 1.271{,}50 \\ Estoque\ Final &= 254{,}30 \times 2 \cong 508{,}60 \end{aligned}$$

A média ponderada é um método interessante quando existe uma mistura dos produtos antigos com os novos. Um exemplo ocorre num posto de gasolina. Nesse exemplo, o caminhão deposita o combustível recém-adquirido no tanque, misturando o produto antigo e novo.

## Sumário do resultado obtido

A partir do resultado obtido, poderemos fazer algumas conclusões interessantes sobre os quatro métodos. Antes de prosseguir, é importante recordar que no nosso exemplo ocorreu um aumento no custo unitário da impressora, de R$ 250,00 para R$ 260,00. Obviamente que, quando não existe mudança de preço, a adoção de qualquer método levará ao mesmo resultado.

O Quadro 60 mostra os valores obtidos no CMV e "estoque final" pelos quatro métodos. Usaremos somente essas duas contas, pois no nosso exemplo o estoque inicial era idêntico para todos os métodos (e isso nem sempre ocorre). Como o resultado do preço específico poderia variar conforme a mudança dos produtos especificados que foram comercializados, centremos a análise nos três métodos.

| | CMV | EF |
|---|---|---|
| Preço Específico | R$ 1.270,00 | R$ 510,00 |
| PEPS | R$ 1.260,00 | R$ 520,00 |
| UEPS | R$ 1.280,00 | R$ 500,00 |
| Média Ponderada | R$ 1.271,50 | R$ 508,60 |

Quadro 60: Comparação entre os métodos
**Fonte**: elaborado pelo autor

Como ocorreu um aumento nos preços, o CMV com maior valor é aquele obtido pelo método UEPS. O menor valor é o do PEPS, sendo média um valor intermediário. Já o estoque pelo PEPS é maior.

Lucro = Receita – CMV. Aumentando o CMV, diminui o lucro.

Podemos notar que, dependendo da adoção de algum método, o resultado será alterado, seja o custo da mercadoria vendida, seja o estoque final. Ou seja, a escolha do método vai afetar tanto a demonstração do resultado quanto o balanço patrimonial.

Essa influência do método escolhido será maior quando existe uma variação contínua nos preços dos produtos. No exemplo, ocorreu um aumento nos preços, que levou o CMV do método UEPS a ser o maior. Isso, naturalmente, reduz o lucro da empresa. Podemos, então, estabelecer a seguinte regra para uma situação de aumento de preços (inflação):

$$Inflação \Rightarrow CMV_{UEPS} \geq CMV_{MÉDIA} \geq CMV_{PEPS}$$

$$Inflação \Rightarrow lucro_{UEPS} \leq lucro_{MÉDIA} \leq lucro_{PEPS}$$

$$Inflação \Rightarrow EF_{UEPS} \leq EF_{MÉDIA} \leq CMV_{PEPS}$$

Para o caso de deflação (redução nos preços), a regra será inversa.

## Método que uma entidade deve usar

Sabemos que a escolha do método interfere no resultado do exercício e no balanço patrimonial, e que esse efeito vai depender do nível de aumento ou redução dos preços. A escolha do método que uma entidade deve adotar vai depender de vários fatores, mas essa é uma decisão da administração da entidade.

Nesse processo, três aspectos devem ser considerados: os efeitos nas demonstrações financeiras, as restrições legais e a maneira como a entidade trabalha.

O principal efeito na demonstração financeira diz respeito à redução da carga tributária. Nós já comentamos que o processo inflacionário tende a reduzir o lucro quando se utiliza o método UEPS. Isso, naturalmente, pode ser um forte incentivo para que esse método seja escolhido nessas situações.

**Em diversos países, é possível usar o método UEPS, não existindo impeditivo de ordem fiscal. Entretanto, inúmeras pesquisas realizadas na área acadêmica têm procurado estudar os efeitos da mudança do PEPS para o UEPS, e vice-versa, no comportamento das ações de uma empresa. De uma maneira geral, é preciso tomar muito cuidado com uma entidade que altera a mensuração dos estoques sem uma justificativa adequada.**

Entretanto, nosso país não permite para fins fiscais o uso do UEPS, exatamente pelos motivos expostos no parágrafo anterior. Uma entidade pode até adotar a UEPS para fins gerenciais e um outro método para fins fiscais. Mas isso representa um custo no qual, provavelmente, uma entidade não está disposta a incorrer.

Cuidado com entidades que mudam o método sem uma justificativa adequada.

Finalmente, a maneira como a entidade trabalha pode ser um excelente razão para justificar a escolha de um método. Comentamos, anteriormente, algumas situações em que é mais coerente a adoção de um método, mas não de outro. Observar o processo produtivo da entidade pode ser um bom guia para a escolha da forma como vamos mensurar o custo da mercadoria vendida e o estoque.

Um aspecto importante diz respeito à continuidade de uso de um método previamente escolhido. Existe uma regra contábil que diz que, sempre que possível, devemos manter uma uniformidade nos procedimentos de mensuração para não prejudicar a comparação. Isso significa dizer que não é muito adequado usar num determinado ano a média ponderada, no outro o PEPS e no seguinte o preço específico, sem uma razão adequada para essas contínuas mudanças. Mesmo que ocorra uma mudança na mensuração, a entidade deveria informar, em notas explicativas, os efeitos dessa mudança.

## Analisando os estoques

Na Unidade anterior, vimos que os estoques fazem parte do ciclo operacional de uma entidade. Nesta Unidade, vamos mostrar como podemos analisar a política de estocagem de uma entidade.

O principal índice é o prazo de estocagem (ou prazo médio de estocagem), que mostra quanto tempo o estoque fica na entidade. Indica, portanto, se um estoque demora muito ou pouco tempo na entidade. Seu cálculo é obtido da seguinte forma:

$$Prazo\ de\ Estocagem = \frac{Estoque\ Médio}{CPV} \times 365$$

$$Prazo\ de\ Estocagem = \frac{\dfrac{Estoque\ Inicial + Estoque\ Final}{2}}{CPV} \times 365$$

O resultado final será dado em número de dias. Caso se queira um prazo de estocagem em meses, basta multiplicar por 12, em lugar de 365.

Um resultado reduzido indica que a entidade fica com o estoque pouco tempo, conseguindo transformá-lo em valores a receber e caixa. No comércio, reduzido prazo de estocagem pode indicar que a empresa gerencia adequadamente seus estoques, reduzindo a aplicação de recursos desnecessários nesse ativo.

Uma alternativa ao cálculo do prazo de estocagem é a rotação dos estoques:

$$Rotação\ dos\ estoques = \frac{365}{Prazo\ de\ Estocagem}$$

Se o prazo de estocagem estiver em meses, basta substituir 365 por 12. A rotação dos estoques mostra quantas vezes um estoque é renovado durante um determinado período de tempo. Quanto menor o prazo de estocagem, maior a renovação do estoque ao longo do tempo.

A adoção de modernos sistemas de gerenciamento de estoques, incluindo o *just-in-time*, e o desenvolvimento da logística têm afetado o nível de estocagem das entidades, reduzindo o prazo e aumentando a rotação.

O Quadro 61 resume o que discutimos sobre os índices para analisar os estoques.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
| --- | --- | --- | --- |
| ? | ⓘ | | |
| Quanto tempo o estoque fica na entidade? | Prazo de estocagem. | Dias em que um estoque permanece na entidade. | Baixo índice indica que a entidade possui uma política de estocagem agressiva, adotando técnicas modernas de gestão de estocagem. |
| Quantas vezes o estoque gira num período de tempo? | Rotação de estoques. | Número de vezes que os estoques da entidade são renovados ao longo de um ano. | Alta rotação revela uma política agressiva de estocagem. |
| A empresa mudou a metodologia de avaliação dos estoques? | Notas explicativas comentando a mudança. | Pode indicar problemas ou tentativa de melhorar o resultado. | Verificar os efeitos da mudança no lucro e nas outras informações contábeis. |

Quadro 61: Analisando a informação contábil: demonstração do resultado
**Fonte**: elaborado pelo autor

# RESUMO

Nesta Unidade, aprendemos como a contabilidade faz o registro das operações com mercadorias. Você precisa estar atento às diferentes situações aqui discutidas. É importante notar que a gestão do estoque é fundamental em empresas comerciais. Mas, mesmo em outros tipos de entidade, o cuidado com o estoque pode ser fundamental, como é o caso de uma empresa agrícola ou mesmo uma empresa industrial.

Com esta Unidade, encerramos o foco na contabilidade financeira. Vamos agora, a partir da próxima Unidade, centrar nosso estudo na contabilidade gerencial e de custos.

O Quadro 62 apresenta um desenho esquemático do que vimos nesta Unidade.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| Quanto a entidade está ganhando com as operações com mercadorias? | Margem bruta. | Lucro bruto dividido pela receita líquida e multiplicado por cem. | Quanto a entidade obtém de lucro para cada unidade de receita. Maiores margens indicam maiores rentabilidades. |
| Quanto tempo o estoque fica na entidade? | Prazo de estocagem. | Dias em que um estoque permanece na entidade. | Baixo índice indica que a entidade possui uma política de estocagem agressiva, adotando técnicas modernas de gestão de estocagem. |
| Quantas vezes o estoque gira num período de tempo? | Rotação de estoques. | Número de vezes que os estoques da entidade são renovados ao longo de um ano. | Alta rotação revela uma política agressiva de estocagem. |
| A empresa mudou a metodologia de avaliação dos estoques? | Notas explicativas comentando a mudança. | Pode indicar problemas ou tentativa de melhorar o resultado. | Verificar os efeitos da mudança no lucro e nas outras informações contábeis. |

Quadro 62: Analisando a informação contábil: estoques
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Saiba mais...

- É interessante uma leitura das notas explicativas das demonstrações financeiras de uma grande empresa. Geralmente, as companhias com ações negociadas em bolsa divulgam suas demonstrações na sua página na internet ou enviam para a CVM. Dê uma olhada nas notas explicativas, nas quais a empresa detalha os critérios de avaliação dos estoques. De preferência, escolha uma empresa comercial. Uma visita a um estabelecimento comercial também pode esclarecer algumas questões que foram debatidas no capítulo.

## Atividades de aprendizagem

1. Qual a diferença do inventário permanente para o periódico?

2. Você acha possível uma entidade adotar ambos? Pense num grande supermercado para ajudar sua resposta.

3. Como a relação custo-benefício interfere na escolha do inventário da entidade?

4. O que significa uma entidade ter um grande volume de abatimento e devolução nas suas compras?

5. Como uma entidade poderia fazer o controle das suas compras por tipo de mercadoria?

6. A Companhia Brasileira de Distribuição já adotou para avaliar seus estoques o preço da última compra. Ao final do período, após a contagem física do estoque, a empresa pesquisa o preço unitário constante da última compra e usa tal valor para avaliar os estoques. O valor do CMV surgia por diferença (CMV = Estoque Inicial + Compras – Estoque Final). Esse método não é adotado na literatura, mas nem o auditor nem a CVM contestaram essa escolha. Faça um breve comentário, apresentando suas vantagens e desvantagens.

UNIDADE




# Introdução à Contabilidade Gerencial

# Objetivo

Nesta Unidade, vamos conhecer o conceito de custos e sua classificação, através dos métodos intuitivo e da regressão. Você vai aprender a determinar o comportamento de custo segundo o nível de atividade. Para tanto, utilizaremos a classificação dos custos para fazer a análise de custo, volume e lucro, e ponto de equilíbrio.

# Introdução à Contabilidade Gerencial

## Introdução

**Caro estudante!**

**Até a Unidade 5, nosso foco de análise era basicamente o usuário externo. Essa é a denominada contabilidade financeira, sujeita aos princípios contábeis e preocupada em gerar informações no tempo, voltada para o passado.**

**A partir desta Unidade e até o final do módulo, vamos nos concentrar na contabilidade gerencial. Ao contrário da financeira, a contabilidade gerencial está voltada para o usuário interno, não possui restrições de princípios contábeis ou legislações. Sua ênfase é no futuro. A contabilidade gerencial pode focar a organização como um todo, como a contabilidade financeira, mas também suas partes.**

**O foco do módulo é a contabilidade gerencial, não a contabilidade de custos. A contabilidade de custos tem por finalidade a acumulação de custos para fins de avaliação dos estoques e determinação do lucro, em especial nas empresas industriais. Já a contabilidade gerencial está preocupada em usar dados de custos para propósitos de decisão. Voltaremos, em outras Unidades, a focar um pouco da contabilidade de custos.**

Quando um ônibus sai de uma cidade, o empresário gostaria de saber se aquela viagem está dando lucro ou não. Essa é a mesma questão que um professor que resolveu montar um curso pré-vestibular tem quando conta o número de alunos matriculados. Já um industrial, que recentemente estruturou uma pequena fábrica, quer saber quanto tem que produzir para obter lucro no final do dia. Um outro gostaria de saber como determinar o preço do seu produto. Essas situações são

objetos de estudo da contabilidade gerencial. Através da contabilidade, também podemos identificar, mensurar, analisar e comunicar informações financeiras que serão usadas para planejar, avaliar e controlar as atividades de uma organização. A ênfase é, então, no processo decisório. Com a contabilidade, poderemos responder as questões apresentadas, mas também determinar mecanismos de avaliação de desempenho financeiro de setores de uma organização, controlar processos, decidir qual produto fabricar, entre outras decisões.

## Classificação de custos

O termo custo refere-se a uma medida do montante de recursos usados para algum propósito. Na contabilidade gerencial, o termo custo é usado de muitas formas diferentes. Apresentamos as várias categorias em que os custos podem ser classificados:

**1 Função administrativa**

a. Custos de fabricação
b. Despesas operacionais

**2 Relação com o objeto**

a. Custo direto
b. Custo indireto

**3 Confrontação com a receita**

a. Custo do produto
b. Custo do período

**4 Relação com a mudança de atividade**

a. Custo variável
b. Custo fixo
c. Custo misto

**5 Relevância para o processo decisório**

a. Custo controlável* e não controlável
b. Custo de oportunidade
c. Custo-padrão
d. Custo incremental
e. Custo perdido
f. Custo relevante

Vamos detalhar alguns desses conceitos a seguir.

## Função administrativa

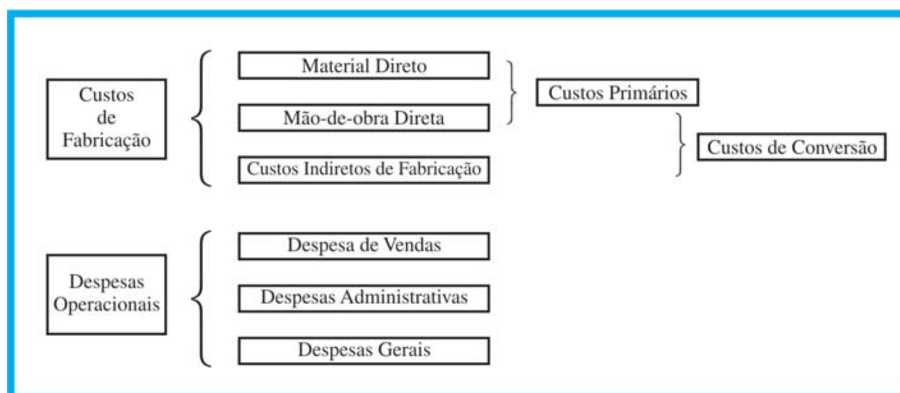
Os custos de fabricação são aqueles associados com as atividades de fabricação da entidade. Esses custos vão compor, na demonstração do resultado de uma entidade industrial, o custo do produto vendido. As despesas operacionais são as despesas de vendas, gerais e administrativas.

Podemos dizer que os custos de fabricação são aqueles incorridos enquanto o produto está no processo produtivo. Terminada a produção, os esforços necessários para vender o produto, além das despesas de gestão da entidade, são considerados despesas operacionais.

Em termos de evidenciação contábil, numa demonstração do resultado de uma indústria, os custos de fabricação ficam logo após as receitas de vendas. Já as despesas operacionais estão colocadas após o lucro bruto.

Os custos de fabricação de uma indústria estão divididos em material direto, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação (CIF). O material direto é todo material que faz parte do produto final. Assim, na produção de um automóvel, o aço usado no processo de fabricação é um exemplo de material direto. A mão-de-obra direta refere-se ao trabalho envolvido em fazer o produto. Os operários responsáveis pela montagem do automóvel compõem a mão-de-obra direta. Os custos indiretos de fabricação são todos os custos necessários para a produção, exceto material direto e mão-de-obra direta. Inclui, nessa classificação, a depreciação da fábrica, aluguéis, taxas e materiais indiretos.

O material direto e a mão-de-obra direta compõem os denominados custos primários. Os custos de conversão são obtidos pela soma da mão-de-obra direta e os custos indiretos, e representam a parcela que foi adicionada pela entidade no processo produtivo. O Quadro 63 apresenta essa classificação.




Quadro 63: Custos por função administrativa
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Relação com o objeto

Inicialmente, é interessante definir que objeto é qualquer saída possível de um sistema de custo. Podem ser produtos, área geográfica, setores da entidade, etc.

Um custo é considerado como:

- **direto**: se existe uma relação imediata, um vínculo direto, com o objeto de custo. Se uma entidade mensura o custo por produto, o custo da matéria-prima usada no processo de fabricação é um custo direto a esse produto. Caso o sistema de custo esteja também mensurando o custo por filial, o salário de um funcionário que trabalhe numa determinada loja seria um custo direto a essa loja. Se o sistema procura mensurar o custo de cada departamento de uma entidade, o custo de um funcionário de um setor é direto àquele setor;

- **indireto**: quando temos dificuldade de associar com um determinado objeto. Se o sistema mede o custo por produto, o custo do aluguel da fábrica, onde são produzidos diversos produtos da entidade, é um custo indireto, pois não temos condições de associar esse aluguel a um único produto.

## Confrontação com a receita

Na Unidade 3, vimos as diversas situações do reconhecimento da receita e da confrontação da despesa. Uma forma de classificar os custos é verificar se eles são:

- **do produto**: são custos identificados com o estoque (produto). Por esse motivo, esses custos, depois da produção, acompanham e ficam em "estoque". No momento da venda, os produtos deixam o ativo e se tornam custo do produto vendido. Por definição, todos os custos de produção são custos do produto; ou

- **do período**: são aqueles que não podem ser confrontados com a receita de um período. As despesas de propaganda são exemplos de custos do período, pois não podemos fazer um vínculo com a receita.

## Relação com atividade

Os custos podem ser classificados conforme seu comportamento diante de uma variação do volume produzido ou alguma outra medida de atividade. Essa, talvez, seja a mais relevante classificação de custos:

- **custos variáveis**: são aqueles que variam na proporção direta da atividade da entidade. Em outras palavras, quando a atividade aumenta, esses custos também aumentam. Um exemplo simples de custo variável é a quantidade de insumo usado no processo produtivo. Quando a entidade produz mais, termina por usar mais quantidade de insumo, aumentando o custo do insumo;

Os economistas dizem que, no longo prazo, todos os custos são variáveis.

- **custos fixos**: são os que não se alteram com a mudança na atividade. Podemos citar como exemplos de custos fixos o seguro, o aluguel e os impostos prediais.

Na prática, dificilmente um custo será totalmente fixo ou totalmente variável. Para certas finalidades, adotamos essa simplificação, mas isso nem sempre é verdadeiro. Considere o caso do custo de energia elétrica de uma residência. Existem um custo referente ao consu-

mo mínimo e uma parcela que vai aumentar com a quantidade de quilowatt usado pelo proprietário. A energia elétrica seria um caso de custo semivariável, semifixo ou custo misto. O custo misto seria, portanto, o custo que possui parcela variável e parcela fixa.

A quantidade de custos fixos pode ser importante numa situação de grande concorrência.

Mais adiante, ainda nesta Unidade, usaremos esses conceitos para fins gerenciais.

## Controlabilidade

Quando se procura determinar o custo e verificar a responsabilidade pelo seu consumo, é comum classificar os custos segundo o grau de controlabilidade:

- **custo controlável**: quando um determinado funcionário tem influência sobre ele. Um chefe de seção pode controlar a quantidade de fotocópias tiradas no seu setor. Para esse chefe de seção, o custo da fotocópia é um custo controlável;

- **custo não controlável**: quando um funcionário não tem influência sobre o custo. O chefe de seção que pode controlar o custo da fotocópia talvez não consiga controlar o custo do funcionário, se o salário desse for determinado pelo setor de pessoal.

A classificação do custo em controlável ou não controlável vai depender da posição hierárquica do funcionário. Quanto mais baixa a posição do funcionário no organograma da entidade, maior a quantidade de custo não controlável. O inverso também ocorre: níveis de diretoria ou presidência de uma entidade possuem uma maior proporção de custo controlável.

Classificar o custo pela controlabilidade pode ser interessante quando queremos que alguém responda pelo custo. Nesses casos, o administrador da seção deveria ser responsável somente pelos custos controláveis.

O Quadro 64 resume o uso desse conceito pela administração.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Qual o comportamento dos custos controláveis? | Evolução dos custos controláveis no tempo. | Custos controláveis são aqueles sobre os quais o gestor tem influência. | Espera-se que o gestor consiga manter sob seu controle esses custos. |

Quadro 64: Analisando a informação contábil: custos controláveis
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Custo de oportunidade

O custo de oportunidade é um conceito muito usado na Economia.

Quando um administrador toma uma decisão, ele deixa de lado outras alternativas. Os benefícios que seriam gerados por rejeitar a segunda melhor alternativa é o custo de oportunidade.

O custo de oportunidade não é registrado e reconhecido pela contabilidade, já que não é um evento que aconteceu. Mas eles são importantes quando tomamos decisões com alternativas.

Quando um administrador decide iniciar seu próprio negócio, deixando um emprego formal, o custo de oportunidade para o administrador é o salário que ele obtém no emprego. Mesmo que nos primeiros meses ele não receba nenhum tipo de remuneração da sua empresa, deve-se levar em conta o custo de oportunidade na sua decisão.

## Demais conceitos de custos

Os demais conceitos serão adequadamente apresentados nas próximas Unidades.

# Comportamento do custo

Mostramos, anteriormente, que um custo pode ser classificado em custo fixo, variável ou misto. Afirmamos também que essa talvez

seja a mais importante classificação de custos. A razão disso é a grande utilização dessa classificação na contabilidade gerencial.

Com efeito, podemos usar essa classificação para fazer análise de custo, volume e lucro, análise de ponto de equilíbrio, para tomar certas decisões de curto prazo, como decisões de fazer ou comprar, ou decisões de oferta especial, para avaliar desempenho e para usar no orçamento flexível.

Sabemos que custo variável é aquele que se altera com o volume de atividade da entidade. E que o custo fixo é o oposto, ou seja, que não muda com o volume de atividade.

Em termos teóricos, em longo prazo, todos os custos são variáveis. Isso significa dizer que a estrutura produtiva de uma entidade ajusta sua estrutura de custo ao volume quando se faz uma análise de longo prazo. Além disso, quando se classifica um custo como fixo ou variável, estamos considerando um intervalo relevante. Esse intervalo é o limite que esperamos que o volume de atividade vá flutuar durante o período de tempo considerado.

Existem duas formas de classificar um custo:

- o método intuitivo; e
- o método da regressão.

Vamos apresentar agora estes métodos detalhadamente.

## Método intuitivo

A intuição é um método simples e prático para fazer a classificação dos custos em fixo e variável. Nessa situação, o responsável pelo sistema de custo usa a observação prática e a sua experiência.

Considere uma empresa de transporte. Podemos dizer, por intuição, que os custos de gasolina e pneus são custos variáveis. Parece razoável supor que, quanto maior a atividade de transporte, maiores serão esses custos. Já o custo do IPVA será um custo fixo, pois, independente da quilometragem de cada veículo, a empresa será obrigada a pagar o valor do imposto.

O método intuitivo possui a vantagem de ser simples, barato e fácil de aplicar. Basta fazer uma listagem dos custos da entidade e procurar fazer a escolha entre fixo e variável. A simplicidade pode resultar em classificações falhas. Em situações de maior complexidade, a intuição pode ser difícil de ser feita. Como seria a classificação do custo de manutenção da empresa de transporte? Parte seria variável, pois quanto maior a quilometragem, maior esse custo. Mas, geralmente, um veículo é levado para manutenção, quando a demanda existente é reduzida. Uma empresa geralmente não colocaria um veículo na manutenção se tiver uma clientela.

Um outro problema do método intuitivo é que ele pode não ser defensável perante terceiros. Qual a razão de ter considerado um determinado item como fixo? Uma possível resposta seria: a intuição, o *feeling*, indica que seria essa a melhor classificação.

Apesar disso, não descarte esse método. Pode ser útil em certas situações.

## Método da regressão

A alternativa ao método intuitivo é usar a regressão linear simples. Nesse método, é necessário que a entidade tenha dados confiáveis sobre as suas atividades. Se quisermos classificar o custo de energia elétrica, são necessários dados sobre esse custo dos últimos meses, além de informações sobre a atividade da entidade. O mesmo é válido para outros custos, como combustível, mão-de-obra, insumo, etc.

Com esses dados, podemos descobrir uma relação linear entre o custo e o volume de atividade. Essa relação é expressa da seguinte forma:

$$C = a + b\,Q$$

Na fórmula acima, C é o custo que queremos classificar como fixo ou variável. O termo *a* é a variável constante da equação, que também é conhecida com o intercepto. Representaria a parcela de custo fixo da expressão. A variável *Q* corresponde à parcela que mede a atividade. Pode ser o número de unidades produzidas de uma indústria, a quantidade de alunos de um curso ou a quantidade de passagens vendidas numa empresa de transporte. A variável *b* da expressão mos-

tra quanto vai aumentar o custo, caso se adicionar uma quantidade de atividade. Representa, em outras palavras, o custo variável.

Temos o custo (variável C) e a quantidade (variável Q) para um período de tempo. Precisamos, então, determinar qual o valor das outras variáveis. Isso é feito através da regressão linear.

Observe que a regressão necessita de informações. Esse pode ser um problema na aplicação do método, quando a entidade não possui uma série histórica ou os dados disponíveis não são confiáveis. Em tais casos, é questionável qualquer resultado obtido por esse método, sendo desaconselhável seu uso.

Uma outra limitação diz respeito aos resultados obtidos. Dependendo da variável de quantidade utilizada, os valores de custos fixos e variáveis podem ser diferentes. Além disso, como toda e qualquer regressão linear, os valores encontrados necessitam muitas vezes de ser testados, o que significa que, dependendo do zelo estatístico, podemos rejeitar os valores apurados.

Apesar dessas limitações do método da regressão, é inquestionável sua atratividade. Seu resultado numérico permite separar a parcela fixa da variável, de cada tipo de custo, de uma forma mais "científica".

Outro ponto positivo vinculado ao método é o fato de que o uso da regressão tende a ser considerado pelo usuário menos avisado como tendo um grau de precisão muito acima do verdadeiro. Em outras palavras, as pessoas leigas tendem a aceitar mais facilmente um modelo aparentemente mais complexo.

Finalmente, o modelo de regressão linear pode ser melhorado, expandido para outros tipos de modelo (não lineares ou múltiplos), possibilitando que certos aspectos sejam evidenciados após uma análise mais apurada. Através desses modelos, é possível determinar o papel que uma nova máquina teve nos custos de uma entidade, por exemplo.

Vamos considerar um exemplo para mostrar como o modelo trabalha. Suponha que uma empresa de ônibus deseje classificar o custo de combustível. Como medida de atividade, a empresa possui o número de passageiros de cada período. Os valores de uma série de 12 observações mensais se encontram a seguir:

| Passageiros | Combustível |
|---|---|
| 9.245 | 15.755 |
| 19.325 | 20.913 |
| 11.040 | 14.957 |
| 14.589 | 16.852 |
| 23.410 | 25.541 |
| 12.738 | 20.298 |
| 12.310 | 20.757 |
| 22.187 | 23.553 |
| 7.991 | 14.952 |
| 13.543 | 22.756 |
| 15.309 | 18.769 |
| 17.467 | 18.678 |

Quadro 65: Exemplo do método de regressão
**Fonte**: elaborado pelo autor

Podemos notar que parece, a princípio, existir uma relação direta entre o número de passageiros e o consumo de combustível. Observe que, quando o número de passageiros diminui (por exemplo, de 22.187 para 7.991), o consumo de combustível também diminui.

Para mensurar a proporção do custo fixo e do custo variável, usaremos uma planilha eletrônica *Excel*. Depois de digitar os dados nessa ordem, clique em Ferramentas, Análise de Dados e escolha Regressão.

Caso não tenha a opção Análise de Dados, é necessário instalar clicando Ferramentas, Suplementos e escolhendo Ferramentas de Análise.

É solicitado o intervalo dos dados de Y, nesse caso, os valores da coluna de combustível, e de X, o número de passageiros. Clique em "ok" e você terá uma saída do seguinte tipo:

RESUMO DOS RESULTADOS

| *Estatística de regressão* | |
|---|---|
| R múltiplo | 0,792435998 |
| R-Quadrado | 0,627954812 |
| R-quadrado ajustado | 0,590750293 |
| Erro-padrão | 2210,206335 |
| Observações | 12 |

ANOVA

| | *gl* | *SQ* | *MQ* | *F* | *F de significação* |
|---|---|---|---|---|---|
| Regressão | 1 | 82451457,83 | 82451457,83 | 16,87846 | 0,002116161 |
| Resíduo | 10 | 48850120,42 | 4885012,042 | | |
| Total | 11 | 131301578,3 | | | |

| | *Coeficientes* | *Erro-padrão* | *Stat t* | *valor-P* | *95% inferiores* | *95% superiores* | *Inferior 95,0%* | *Superior 95,0%* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Interseção | 11070,88091 | 2144,385045 | 5,162729957 | 0,000424 | 6292,8933 | 15848,86853 | 6292,8933 | 15848,86853 |
| Variável X 1 | 0,563372456 | 0,137128985 | 4,108339736 | 0,002116 | 0,257830039 | 0,868914873 | 0,257830039 | 0,868914873 |

Quadro 66: Saída do Excel
**Fonte**: elaborado pelo autor

Vamos, nesta Unidade, analisar somente algumas das informações que estão disponíveis.

A primeira observação importante é o R múltiplo. Esse número indica se existe uma relação direta ou inversa entre as duas variáveis. Se o resultado for positivo, a relação é direta; se for negativa, a relação é inversa. Observe que, no exemplo o sinal é positivo, mostrando que, quando o número de passageiros aumenta, cresce o consumo de combustível. Esse resultado já era esperado. Outro ponto relevante do R múltiplo é que o seu resultado vai variar de –1 a +1. Quando mais próximo de –1 ou de +1, mais forte será a relação. O valor encontrado foi de 0,79, aproximadamente.

Vamos observar agora o F de significação, que possui um valor de 0,002 ou 0,2%. Quanto menor o valor do F, mais forte é a relação entre as variáveis. Usualmente, considera-se como aceitável um valor menor de que 5%. Nossa regressão apresentou um valor bem menor que 5%, então podemos dizer que parece existir uma relação boa entre as variáveis.

Outra forma seria observar o valor da estatístisca t (*stat t*) e o valor do p da variável independente. Note que seu valor é baixo, 0,2%.

Agora que já temos uma certeza inicial de existir uma relação entre o número de passageiros e o custo do combustível, podemos anunciar essa relação. Para isso, basta usar os coeficientes calculados pela regressão. O resultado foi o seguinte:

$$C = 11.070,88 + 0,5634\ Q$$

Nesse caso, o custo fixo é de R$ 11.070,88, e o custo variável é R$ 0,5634 por cada passageiro.

**Obviamente que os resultados da regressão devem ser usados quando a relação é adequada. Caso contrário, são necessários estudos adicionais para melhorar os resultados encontrados.**

## Apresentação do resultado

Já sabemos como calcular e classificar um custo em fixo e variável. Precisamos apresentar essas informações sob a forma da demonstração do resultado. O formato tradicional, feito para o usuário externo, inicia-se com a receita de vendas, da qual retiramos o custo da mercadoria vendida (para uma entidade comercial) ou o custo do produto vendido (para uma indústria). Essa diferença recebe a denominação de lucro bruto. Desse lucro, retiramos as despesas operacionais e as despesas não operacionais, para apurarmos o lucro líquido.

Quando fazemos a segregação das despesas em fixas e variáveis, o formato de apresentação muda. Começamos com as receitas de vendas e retiramos dessas as despesas variáveis. A diferença entre a receita e a despesa variável é denominada de margem de contribuição. A ênfase da análise dessa demonstração estará na presença de margem de contribuição positiva ou negativa. Da margem de contribuição, são subtraídas as despesas fixas.

O Quadro 67 resume o uso gerencial da informação da margem de contribuição.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| A margem de contribuição é positiva. | Margem de contribuição. | Diferença entre receita e custos variáveis. | A margem de contribuição deve ser positiva; caso contrário, isso prejudica o desempenho da entidade e do setor. |

Quadro 67: Analisando a informação contábil: demonstração dos fluxos de caixa
**Fonte**: elaborado pelo autor

O Quadro 68 apresenta um exemplo de demonstração do resultado pelo formato tradicional e pelo formato da contribuição.

| Forma Tradicional | | |
| --- | --- | --- |
| Receita de Vendas | | 20.000 |
| Menos Custo do Produto Vendido | | 8.000 |
| Lucro Bruto | | 12.000 |
| Menos Despesas Operacionais | | |
| Vendas | 2.400 | |
| Administrativas | 4.800 | 7.200 |
| Lucro Líquido | | 4.800 |

| Formato de Contribuição | | |
| --- | --- | --- |
| Receita de Vendas | | 20.000 |
| Menos Despesas Variáveis | | |
| Fabricação | 4.400 | |
| Vendas | 1.776 | |
| Administrativas | 1.056 | 7.232 |
| Margem de Contribuição | | 12.768 |
| Menos Despesas Fixas | | |
| Fabricação | 3.600 | |
| Vendas | 624 | |
| Administrativas | 3.744 | 7.968 |
| | | 4.800 |

Quadro 68: Apresentação do resultado
**Fonte**: elaborado pelo autor

Para fins didáticos, admitimos que os valores finais do lucro líquido sejam idênticos, mas nem sempre isso ocorre. Observe que a margem de contribuição é positiva.

## Análise de custo, volume e lucro, e ponto de equilíbrio

A partir da informação do comportamento do custo, a análise de custo, volume e lucro (a partir de agora CVL) ajuda o administrador a desempenhar bem suas funções. A análise de CVL observa o comportamento dos custos em resposta à mudança na atividade da entidade. A análise do ponto de equilíbrio determina qual o nível da receita (ou da quantidade vendida), no qual o custo total é igual à receita.

A partir da análise de CVL, podemos responder a diversas questões, como:

- o volume de vendas necessário para o ponto de equilíbrio;
- o volume de vendas para que um pedido possa ter um lucro desejado;
- o lucro esperado para um determinado nível de vendas;
- a mudança no preço, no custo variável e no custo fixo, e o efeito sobre o lucro; e
- a mudança no mix de produtos influenciando o ponto de equilíbrio.

No Quadro 67, apresentado anteriormente, mostramos como está estruturada a equação da margem de contribuição. Em termos gerais, temos que:

**Lucro Líquido = Receita – Despesas Variáveis – Despesas Fixas**

Precisamos considerar dois aspectos sobre a expressão acima:

- primeiro: o valor da receita é decorrente da venda dos produtos e serviços da entidade. Considerando que a entidade possua somente um produto ou serviço, podemos dizer que a receita será resultado do preço praticado pela quantidade que for vendida;
- segundo: devemos considerar as despesas variáveis. Conforme nossa definição, as despesas variáveis alteram-se com o volume de atividade. Se considerarmos que o volume de atividade se refere à quantidade de um produto ou serviço, podemos dizer que essas despesas são resultados das despesas variáveis unitárias pela quantidade.

Com esses dois pontos, podemos refazer a expressão acima, usando agora a seguinte terminologia:

Receita = p q
Despesas Variáveis = v q
Despesas Fixas = F
Preço = P
Quantidade = q
*Lucro = p x q – v x q – F*

O ponto de equilíbrio refere-se ao nível no qual a receita é igual às despesas. No ponto de equilíbrio, a entidade não possui lucro nem prejuízo. Sabendo desse fato, é possível fazer a seguinte substituição na fórmula para encontrar o ponto de equilíbrio (q*):

$$0 = p \times q^{*} - v \times q^{*} - F$$

$$p \times q^{*} - v \times q^{*} = F$$

$$(p - v) \times q^{*} = F$$

$$q^{*} = \frac{F}{p - v}$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

O Quadro 69 apresenta o resumo da informação de ponto de equilíbrio para fins gerenciais.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Qual o valor do ponto de equilíbrio? | Ponto de equilíbrio. | Qual o volume de atividade para que a receita seja superior às despesas? | Ponto de equilíbrio elevado pode significar maior risco. |

Quadro 69: Analisando a informação contábil: ponto de equilíbrio
**Fonte**: elaborado pelo autor

Observe a expressão acima e procure determinar o efeito no ponto de equilíbrio:

- de um aumento nas despesas fixas;
- uma redução no preço de venda; e
- uma redução nas despesas variáveis.

Como exemplo, considere um consultor que decidiu dar um curso de *Marketing* para pequenos empresários da sua cidade. Ele apurou que precisa alugar uma sala de aula, com equipamento multimídia, por R$ 1.000. Para fazer a secretaria, o consultor resolveu pagar R$ 250 para um funcionário. A divulgação do curso no jornal local e nas emissoras de rádio foi estimada em R$ 800. Para o curso, o consultor decidiu produzir um material didático de qualidade, voltado para a realidade local e com exemplos de sua vivência. A produção gráfica do material custará R$ 700. A partir desse material, cada aluno receberá sua apostila, cuja reprodução, e a pasta com caneta e papel deverão custar R$ 40 para o consultor por exemplar. No intervalo do curso, o consultor vai distribuir um lanche estimado em R$ 30. E, ao final do curso, serão distribuídos pequenos brindes para os participantes (chaveiros, agendas, canetas personalizadas), cujo custo foi estimado em R$ 5. Pelo mercado, o consultor acredita ser possível cobrar R$ 300 por participante.

A primeira etapa para analisar esse caso é fazer uma separação entre o custo fixo e o custo variável. A quantidade, naturalmente, é o

número de alunos que farão a inscrição. Os custos fixos são: o aluguel da sala, o salário do funcionário, a produção do material e a propaganda. Esses itens são classificados como fixos, pois não dependem da quantidade de alunos que o curso terá. Já os custos variáveis estão diretamente relacionados com o número de alunos: apostila, lanche e brindes são os custos variáveis.

O Quadro 70 apresenta os valores dos custos por tipo. Os custos fixos totalizam R$ 2.750, e os custos variáveis representam R$ 75.

| | Fixo | Variável |
|---|---|---|
| Aluguel de Sala | 1.000 | |
| Funcionário | 250 | |
| Produção | 700 | |
| Propaganda | 800 | |
| Apostila | | 40 |
| Lanche | | 30 |
| Brindes | | 5 |
| Total | 2.750 | 75 |

Quadro 70: Classificação dos custos
**Fonte**: elaborado pelo autor

Usaremos a expressão do ponto de equilíbrio para determinar qual a quantidade de alunos que devem fazer a inscrição para que o consultor não tenha nem lucro nem prejuízo.

$$q^* = \frac{F}{p - v}$$

$$q^* = \frac{2.750}{300 - 75} \cong 12{,}22$$

Para ter o ponto de equilíbrio em termos monetários, basta multiplicar esse resultado pelo preço de venda.

O cálculo indica que, acima de 12 alunos, o curso deverá ter lucro. Abaixo disso, não. Será verdade? A forma que temos para comprovar isso é fazer os cálculos da demonstração do resultado, apresentado anteriormente (Quadro 68). Iniciamos com a receita de vendas, que corresponde à multiplicação de 12,22 alunos pelo preço de R$ 300, o que resulta numa receita de R$ 3.666,67. Depois, obtemos o valor das despesas variáveis, que é resultado de cada uma das despesas pela quantidade de alunos. Finalmente, devem ser agregadas as despesas fixas. Os valores calculados encontram-se no Quadro 71.

| | | |
|---|---|---|
| Receita de Vendas | | 3.666,67 |
| Menos Despesas Variáveis | | |
| Apostila | 488,89 | |
| Lanche | 366,67 | |
| Brindes | 61,11 | 916,67 |
| Margem de Contribuição | | 2.750,00 |
| Menos Despesas Fixas | | |
| Aluguel da Sala | 1.000,00 | |
| Funcionário | 250,00 | |
| Produção | 700,00 | |
| Propaganda | 800,00 | 2.750,00 |
| Lucro | | – |

Quadro 71: Comprovação do ponto de equilíbrio
**Fonte**: elaborado pelo autor

Agora, o consultor sabe que necessita ter 12,22 alunos, caso contrário, o curso representará um prejuízo.

Ao observar a listagem dos cursos (Quadro 70), podemos notar a ausência de qualquer remuneração para o próprio consultor. Podemos imaginar que o consultor acredite que a presença dos alunos trará uma remuneração no futuro adicional sob a forma de novos clientes. Mas também poderíamos imaginar uma remuneração para o consultor. Considere agora que desejamos saber qual o impacto, caso tenhamos um adicional de R$ 1.000 de custos fixos. Basta aplicar novamente a expressão do ponto de equilíbrio.

Quanto menor o ponto de equilíbrio, melhor.

$$q^* = \frac{F}{p - v}$$

$$q^* = \frac{3.750}{300 - 75} \cong 16,67$$

Isso significa que, ao adicionarmos a remuneração do consultor, teremos a necessidade de mais alunos para atingir o ponto de equilíbrio.

Voltemos agora à situação original (ou seja, sem a remuneração do consultor). Podemos também usar a expressão do lucro para calcular esse valor facilmente, conhecendo os montantes das despesas fixas e variáveis. Suponha que, um dia antes de iniciar o curso, existam 20 alunos inscritos. Nesse caso, o lucro pode ser obtido facilmente:

$$
\begin{aligned}
&Lucro = p \times q - v \times q - F \\
&Lucro = 300 \times 20 - 75 \times 20 - 2750 \\
&Lucro = 20 \times (300 - 75) - 2750 \\
&Lucro = 20 \times 225 - 2750 = 1.750 \\
&ou \\
&Lucro = q \times m - F
\end{aligned}
$$

Sendo m = margem de contribuição unitária. A margem de contribuição unitária representa a diferença entre o preço de venda e o custo variável unitário. No nosso exemplo, a margem assume um valor de R$ 225.

Qual o significado da margem de contribuição unitária? Suponha que, no último momento, chega um novo aluno. Nesse caso, o curso passa a ter 21 alunos, em lugar dos 20 originais. Vamos substituir na expressão:

$$
\begin{aligned}
&Lucro = p \times q - v \times q - F \\
&Lucro = 300 \times 21 - 75 \times 21 - 2.750 = 1.975 \\
&ou \\
&Lucro = q \times m - F = 21 \times 225 - 2.750 = 1.975
\end{aligned}
$$

O novo lucro agora é de R$ 1.975. Isso representa um adicional em relação à situação anterior de R$ 225. Exatamente, a margem de contribuição unitária.

Podemos aceitar qualquer aluno após o ponto de equilíbrio por um preço acima da margem de contribuição.

Podemos, então, dizer que a margem de contribuição unitária representa o quanto o lucro vai crescer, caso se tenha uma quantidade adicional. No nosso exemplo, um aluno adicional aumentou o lucro exatamente no valor da margem de contribuição unitária.

O papel da margem de contribuição unitária na decisão gerencial encontra-se representada no Quadro 72.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Qual o impacto no lucro ao adicionar uma unidade de atividade? | Margem de contribuição unitária. | Preço menos custo variável unitário. | Representa o lucro adicional por mais uma unidade do produto ou serviço. |

Quadro 72: Analisando a informação contábil: margem de contribuição unitária
**Fonte**: elaborado pelo autor

**Quando uma entidade possui um custo variável que é importado, o comportamento da taxa de câmbio passa a ser relevante na análise de CVL. Uma mudança na moeda que encarece esse custo variável aumenta o ponto de equilíbrio.**

## Ponto de equilíbrio econômico

A análise de CVL – custo, volume e lucro – também permite determinar quanto de volume deve ser obtido por uma entidade, caso a entidade deseje um determinado lucro como objetivo. Trata-se do ponto de equilíbrio econômico, em que se tem um determinado lucro como objetivo. Existem duas alternativas para cálculo do ponto de equilíbrio econômico: por um valor específico ou como percentagem de vendas.

Na Unidade 9, vamos estudar o lucro residual, conceito próximo a este.

No primeiro caso, devemos somar à equação do ponto de equilíbrio o lucro desejado (que chamamos de L):

$$p \times q^* = v \times q^* + F + L$$
$$q^*(p - v) = F + L$$
$$q^* = \frac{F + L}{p - v}$$

Vamos usar essa expressão no caso do curso. Suponha que o consultor deseje um lucro de R$ 2.000. Nesse caso, o ponto de equilíbrio de 12,22 alunos passa para:

$$q^* = \frac{F+L}{p-v} = \frac{2.750+2.000}{300-75} = 21{,}11$$

Podemos comprovar esse resultado facilmente (Quadro 73):

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Receita de Vendas | | 6.333,33 | → | = 21,11 x 300 |
| Menos Despesas Variáveis | | | | |
| Apostila | 844,44 | | → | = 21,11 x 40 |
| Lanche | 633,33 | | → | = 21,11 x 30 |
| Brindes | 105,56 | 1.583,33 | → | = 21,11 x 5 |
| Margem de Contribuição | | 4.750,00 | | |
| Menos Despesas Fixas | | | | |
| Aluguel da Sala | 1.000,00 | | | |
| Funcionário | 250,00 | | | |
| Produção | 700,00 | | | |
| Propaganda | 800,00 | 2.750,00 | | |
| Lucro | | 2.000,00 | | |

Quadro 73: Comprovação do ponto de equilíbrio econômico
**Fonte**: elaborado pelo autor

Com esse número de alunos, o curso permitirá que o consultor tenha um lucro de R$ 2 mil.

A segunda forma de cálculo do ponto de equilíbrio econômico é como uma percentagem da venda. Isso também não apresenta muito problema em termos de cálculo e fórmulas. Vejamos:

$$p \times q^* = v \times q^* + F + \% p \times q^*$$
$$q^*(p - v - \% p) = F$$
$$q^* = \frac{F}{[(1-\%) \times p] - v}$$

Considere que o consultor deseje ganhar 20% da receita. Basta fazer a substituição:

$$q^* = \frac{F}{[(1-\%)\times p]-v} = \frac{2.750}{0,8\times 300-75} = 16,67$$

Vamos deixar a comprovação desse resultado para você.

## Suposição da análise de CVL e do ponto de equilíbrio

A atratividade da análise de CVL e do ponto de equilíbro está sujeita a algumas suposições, às quais o administrador deve estar atento para não tirar conclusões apressadas:

- primeira suposição: as receitas e os custos possuem comportamento linear e são afetados somente pelo volume de atividades. Isso significa que o aumento ou redução da quantidade não altera o preço do produto ou o custo variável. Ou que outra variável, como qualidade, influencia no resultado;

- segunda suposição: todos os custos são classificados como fixos ou variáveis. Sabemos, no entanto, que existem alguns custos mistos, e que temos dificuldade de fazer essa segregação;

- terceira suposição: existe somente um único produto, ou o mix de produtos é constante; e

- quarta suposição: não existe mudança no nível de estoque.

Como todo modelo analítico, a análise de CVL sofre com suas suposições. Entretanto, existem modelos sofisticados que permitem usar essa análise para situações mais complexas, como é o caso de exemplos nos quais o custo tem um comportamento não linear.

Um modelo como o da análise de CVL não deve ser julgado por essas suposições, mas pela capacidade que ele possui para ajudar as pessoas que o utilizam. Nessa situação, podemos dizer que essa análise é extremamente útil ao gestor no seu processo decisório.

## Saiba mais...

- O número de livros de Custos aumentou muito no Brasil após a estabilização da economia. Em especial, tivemos uma boa safra de traduções, com muitos exemplos práticos que se juntaram ao livro de Eliseu Martins. Qualquer um desses livros pode ser usado como leitura complementar.
- Para quem deseja exemplos práticos, existem diversos artigos de congressos que apresentam estudos de casos. Além dos congressos já citados nos capítulos anteriores, recomendamos em especial o Congresso Brasileiro de Custos, realizado anualmente, e o Congresso Internacional de Custos, bianual e realizado num país de língua latina.
- Como a informação de custo de uma empresa é geralmente confidencial, trabalhos apresentados em congressos podem ser estudos de casos interessantes.

## RESUMO

Nesta Unidade, mostramos diversas formas de classificar os custos de uma entidade: pela função administrativa, com relação ao objeto, com respeito à confrontação com a receita, a relação com a atividade e a relevância para o processo decisório. Vimos, ainda, como realizar a análise de custo, volume e lucro, e o ponto de equilíbrio. Você deve ter percebido que é possível utilizar essa análise para diversas situações do processo decisório de uma entidade.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Qual o comportamento dos custos controláveis? | Evolução dos custos controláveis no tempo. | Custos controláveis são aqueles sobre os quais o gestor tem influência. | Espera-se que o gestor consiga manter sob seu controle esses custos. |
| A margem de contribuição é positiva. | Margem de contribuição. | Diferença entre receita e custos variáveis. | A margem de contribuição deve ser positiva; caso contrário, isso prejudica o desempenho da entidade e do setor. |
| Qual o valor do ponto de equilíbrio? | Ponto de equilíbrio. | Qual o volume de atividade para que a receita seja superior às despesas? | Ponto de equilíbrio elevado pode significar maior risco. |
| Qual o impacto no lucro ao adicionar uma unidade de atividade? | Margem de contribuição unitária. | Preço menos custo variável unitário. | Representa o lucro adicional por mais uma unidade do produto ou serviço. |

Quadro 74: Analisando a informação contábil: resumo
**Fonte**: elaborado pelo autor

Chegamos ao final da Unidade 6, na qual você conheceu o conceito e a classificação dos custos, e aprendeu a fazer análise de custo, volume e lucro, e o ponto de equilíbrio. Esses instrumentos são extremamente relevantes para a decisão financeira dentro de uma entidade. O administrador pode determinar se deve ou não oferecer um produto ou serviço, qual o nível mínimo para atingir o lucro, quanto devemos cobrar de nosso cliente. Essas são algumas decisões que são tomadas usando as ferramentas estudadas. Você pode observar que, a exemplo das demais Unidades, procuramos mostrar o uso dessa ferramenta em decisões típicas de uma entidade. Cabe a você descobrir também outras utilidades e situações, nas quais é possível aplicar esse conhecimento.

## Atividades de aprendizagem

1. Considere as duas situações:

- um insumo é usado somente para um determinado produto;
- um insumo é utilizado para diversos produtos da entidade.

Dependendo da situação, um insumo pode ter diferentes classificações. Como você classificaria esses dois casos?

2. Na Unidade anterior, estudamos o custo da mercadoria vendida. Você seria capaz de classificar esse custo em custo do produto ou custo do período?

3. Uma das regras da administração é que não se podem delegar responsabilidades, apesar de ser possível delegar tarefas. Você conseguiria encontrar uma relação entre essa regra e a classificação dos custos segundo a controlabilidade?

4. Em que situações o método da regressão seria mais adequado de ser utilizado?

5. Considere uma empresa de transporte que não tenha as informações da quantidade de passageiros que foram transportados. Quais seriam as alternativas para calcular o custo fixo e o custo variável?

UNIDADE



# Custos em decisões

Custos em decisões

# Objetivo

Nesta Unidade, você conhecerá os conceitos de custo-padrão, custo incremental e custo perdido, bem como a aplicação destes custos em situações de decisões. Apresentamos, ainda, o conceito de custo relevante, mostrando situações em que se usa o custo relevante na decisão administrativa.

# Custos em decisões

## Introdução

Caro Estudante!

Na Unidade anterior, apresentamos inicialmente alguns conceitos importantes relacionados a custos. Entretanto, por questão didática, deixamos de lado o estudo de alguns desses conceitos. Voltemos agora para quatro conceitos que não estudamos anteriormente: custo-padrão, incremental, perdido e relevante.

Ao lado da análise de custo, volume e lucro (e sua extensão na análise do ponto de equilíbrio), esses conceitos constituem a essência do uso da contabilidade de custos em processo decisório. Sugerimos que releia a Unidade anterior e retome estes conceitos, pois são fundamentais para um bom entendimento do que vamos tratar aqui.

Começaremos com o conceito do custo-padrão.

No final do século passado, quando os Estados Unidos estavam perdendo a batalha competitiva para o Japão, os analistas tentaram encontrar uma justificativa para isso. Um dos comentários difundidos entre os grandes empresários norte-americanos era de que a contabilidade estava concentrada no usuário externo, oferecendo pouco instrumento para o administrador das corporações.

No livro **Relevância perdida**, dois autores, Johnson e Kaplan, afirmavam, logo no primeiro parágrafo, que a contabilidade não estava oferecendo informações relevantes para o processo decisório da gerência. Essa obra causou um grande impacto na literatura contábil. No livro, os autores afirmaram que os grandes desenvolvimentos na contabilidade gerencial tinham sido realizados no início do século XX.

Diversos autores, inclusive os dois já citados, buscaram uma alternativa para tornar a contabilidade mais relevante.

# Custo-padrão

Se um custo-padrão for igual ao custo real, também não é muito adequado.

O custo-padrão é o custo de produção ou operacional que foi predeterminado. O custo-padrão pode ser estabelecido antes de o processo produtivo se iniciar, para funcionar como um objetivo a ser alcançado. Também pode ser obtido a partir do funcionamento das atividades da entidade, a partir da análise de como as atividades são executadas.

O uso do custo-padrão para fins de processo decisório requer sua determinação. Uma alternativa é fixar como padrão um custo nas situações ideais, com o preço mínimo para todos os custos, o uso ótimo dos insumos e numa situação sem capacidade ociosa. Esse seria um custo-padrão ideal. Entretanto, o uso do custo-padrão ideal não é aconselhável, pois, nas situações práticas, dificilmente o custo estaria próximo ao custo ideal. Uma possibilidade mais adequada é obter um custo-padrão mais próximo da realidade, adicionando as ineficiências naturais do processo, como a capacidade ociosa, os problemas de qualidade dos insumos, e os atrasos e ausências da mão-de-obra.

É importante notar que, no processo de estabelecimento do custo-padrão, já é possível notar ineficiências que podem ser corrigidas de imediato, fazendo com que o padrão esteja acima do que atualmente é realizado dentro da entidade.

Uma vez estabelecido o custo-padrão, pode-se usá-lo por meio de uma análise comparativa com o custo real. Essa análise é denominada de análise de variação, com a qual comparamos o custo-padrão com o custo real.

## Análise de variação

A análise de variação faz uma comparação entre o custo-padrão e o custo real para cada um dos tipos de custo da entidade (material direto, mão-de-obra direta e custos indiretos).

Para cada um dos custos, teremos duas variáveis que são consideradas na análise de variação: a quantidade e o preço do insumo.

Considere o exemplo do Hospital Santa Helena, que determinou para um tipo de cirurgia um custo-padrão médio de um medicamento utilizado em R$ 1,50, ao longo de um determinado mês. A projeção seria um consumo de três mil comprimidos do medicamento. Ou seja, o valor projetado de custo daquele medicamento no mês era de R$ 1,50 x 3.000 = R$ 4.500. Ao final do mês, apurou-se que o custo foi de R$ 4.720, acima do valor projeto em R$ 220. O preço do medicamento ficou em R$ 1,60, e a quantidade utilizada foi de 2.950. Qual a razão dessa variação negativa? Observando os valores, podemos dizer que o custo unitário do medicamento foi maior, apesar do menor uso durante o mês. Mas qual o impacto dessas diferenças?

A análise de variação pode responder a isso. Precisamos calcular a análise de variação do preço e a análise de variação da quantidade, também denominada de variação da eficiência. Serão necessárias duas fórmulas:

Essas fórmulas podem ser usadas para todos os tipos de custo.

$$\Delta P = (PReal - P\ Padrão) \times Q\ Real$$
$$\Delta Q = (QReal - Q\ Padrão) \times P\ Padrão$$

A primeira fórmula mostra a influência do preço do medicamento no resultado apurado. A segunda mostra a influência da quantidade. Aplicando aos dados que temos na primeira fórmula:

$$\Delta P = (PReal - P\ Padrão) \times Q\ Real =$$
$$\Delta P = (1{,}50 - 1{,}60) \times 2.950 = R\$\ 295{,}00\ D$$

Isso significa que a diferença no preço de R$ 0,10 provocou uma variação total de R$ 295. Observe que, após o resultado colocamos a letra D, de desfavorável, indicando que o aumento no preço do medicamento implicou um aumento no custo.

$$\Delta Q = (QReal - Q\ Padrão) \times P\ Padrão$$
$$\Delta Q = (2950 - 3000) \times 1{,}50 = R\$\ 75{,}00\ F$$

A variação desfavorável no preço foi compensada pela variação na quantidade. Como a quantidade consumida foi menor que a prevista, temos uma variação favorável. A soma das duas variações é a seguinte:

Variação Total = Variação da Quantidade* + Variação no Preço
Variação Total = 75 – 295 = R$ 220,00

**Usamos o exemplo da análise de variação para o material direto. Essa mesma análise também pode ser aplicada para a mão-de-obra direta e para os custos indiretos. Outro aspecto que merece destaque é que, na literatura, é possível encontrar fórmulas alternativas à que foi apresentada aqui. As diferenças não são muito significativas.**

## Uso do custo-padrão

O custo-padrão pode ser usado em qualquer tipo de entidade. Entretanto, em alguns setores a aplicabilidade pode ser maior. É o caso do setor de saúde, que usamos como exemplo, no qual a determinação do padrão para os procedimentos pode ser importante para controlar e ajudar a organização.

O custo-padrão é interessante quando existe uma rotina na atividade.

O surgimento do custo-padrão ocorreu nos primórdios da Teoria da Administração, com os adeptos de Taylor. Os estudiosos da Administração Científica perceberam que o custo-padrão é um poderoso instrumento de controle e pode ajudar na padronização das tarefas.

Mais recentemente, no Japão, uma adaptação do custo-padrão passou a ser usada. Recebeu a denominação de custo-meta. Ao contrário do custo-padrão, muito usado no controle, o custo-meta tem sua finalidade voltada para o planejamento, sendo aplicado, principalmente, nas indústrias no processo de desenvolvimento dos produtos. Antes de o produto ser fabricado, a contabilidade determina o custo-meta do produto, comparando cada um dos insumos com o concorrente. Fa-

zendo uma análise de onde o produto é desvantajoso, a empresa poderá verificar se ele possui um custo menor do que o concorrente e, se for o caso, definir ações no sentido de alcançar a meta pretendida.

O Quadro 75 sintetiza o uso do custo-padrão para fins gerenciais.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Qual o custo-padrão para as atividades que estão sendo/ serão desenvolvidas? | Custo-padrão. | O custo que é incorrido por uma atividade em situações normais de trabalho. | Por meio da análise de variação, é possível explicar as causas das variações no custo. |

Quadro 75: Analisando a informação contábil: resumo
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Custo incremental

O custo incremental é a diferença no custo de duas alternativas disponíveis. Em determinadas decisões de uma entidade, faz-se necessário apontar aquela que apresenta o menor custo.

Nas situações em que existem alternativas, não é necessário apurar todo o custo de cada uma delas. Basta usar o conceito do custo incremental, calculando o custo que é diferente entre as alternativas.

Considere um hotel que está pensando em construir uma piscina. Existem diversas possibilidades: de vinil, de azulejo ou de fibra. Para fazer a análise, deve-se determinar qual o custo de cada uma das opções. Isso significa calcular os custos dessas alternativas, contemplando todas as variáveis.

Usando o conceito do custo incremental, basta determinar quais os custos que são diferentes entre as diversas opções possíveis. Assim, não será preciso calcular o consumo de água nas piscinas, já que esse valor será o mesmo. Mas o custo de manutenção varia entre os diversos

modelos. Nesse caso, o valor incremental torna-se importante para a decisão.

Devemos notar que, ao adotarmos o conceito do custo incremental, não obteremos o custo total das alternativas. Mas, em certas situações, em especial quando a entidade não possui um sistema de custos confiável, a análise incremental pode ser a mais adequada.

Obviamente que a decisão com o custo incremental deverá ser sempre no sentido da alternativa com menor custo.

## Custo perdido

O custo perdido, também denominado de custo afundado ou *sunk cost*, é um conceito relativamente simples, mas difícil de ser aceito pelo administrador. São custos que já foram incorridos e, por esse motivo, não vão afetar o que está ocorrendo agora ou no futuro. O custo perdido representa o custo passado.

Para fins do processo decisório, o custo perdido não possui nenhuma relevância. Considerar o custo perdido na decisão é uma falácia conhecida como falácia do custo perdido. Existem diversos exemplos e situações práticas da falácia do custo perdido.

Na década de 1960, uma grande fábrica estadunidense de aviões iniciou um projeto de um novo jato. Depois de vários anos, o projeto entrou em dificuldades. Uma análise realizada posteriormente mostrou que esse avião dificilmente seria viável em virtude do seu custo, do mercado de aviação da época, da concorrência, entre outras variáveis. Os executivos da empresa foram ao Senado dos EUA solicitar recursos para o término da fabricação do avião. Para sensibilizar os políticos, os administradores afirmaram que o projeto precisava de apoio governamental, pois a empresa já tinha gastado cerca de US$ 1 bilhão, valores da época, no projeto.

O montante citado pelos administradores correspondia, no momento em que foi solicitado apoio, a um custo perdido. O valor de

US$ 1 bilhão já tinha sido gasto pela empresa, não sendo interessante a decisão. Era um valor do passado, e citar esse valor correspondeu à falácia do custo perdido.

Para fins da decisão, o importante era saber quanto a empresa precisava gastar para concluir o projeto e qual o provável retorno em termos de receita. Sem levar em consideração o custo perdido.

A noção do custo perdido é muito interessante de ser usada no setor público. Deixando de lado os aspectos relevantes de controle dos gastos públicos e da sua moralidade, vamos considerar um exemplo de uma ponte numa cidade do interior. Um novo prefeito encontrou as obras pela metade e fez os cálculos sobre sua viabilidade. Estimou os benefícios sociais e os custos totais para fazer aquela ponte. Como os custos foram maiores que os benefícios, o prefeito mandou cancelar a obra. Na sua análise, ele incluiu todos os custos realizados pelo prefeito anterior mais a projeção de custos para terminar a obra.

Temos novamente, aqui, um exemplo da falácia do custo perdido. A análise correta seria considerar somente os custos futuros, pois os custos passados já foram afundados (ou perdidos). Os custos perdidos não interessam ao processo decisório no caso da ponte. A decisão de construir a ponte já tinha sido tomada no passado. No instante em que a decisão de cancelar a obra foi tomada, as alternativas eram a de continuar a obra ou parar a obra, não existindo a alternativa de iniciar a obra. Para essa decisão, deveriam ser considerados somente os custos futuros, ou seja, quanto o prefeito gastará para concluir a obra em relação aos benefícios sociais.

Isso não impede que se adotem medidas punitivas pela decisão errônea.

## Exemplo de análise com custo perdido e custo incremental

Uma empresa está pretendendo substituir seu computador antigo por um novo. O computador antigo foi adquirido há três anos por R$ 2.400. Já foi depreciado em R$ 1.440, e seu valor contábil é de R$ 960,00. Para os próximos dois anos, o custo de manutenção será de R$ 350 por ano. Além disso, em virtude da baixa capacidade do disco rígido, serão necessários gastos de R$ 400 para expandir a memória por meio de memória adicional.

Um novo computador tem um valor de R$ 1.700 e, para simplificar, vamos admitir que sua vida útil seja de dois anos. O custo de manutenção será zero, pois terá garantia. Pelo fato de ser um computador moderno, a empresa acredita que terá uma geração de receita adicional de R$ 1.000, passando de R$ 15 mil para R$ 16 mil. Caso seja adquirido, o computador antigo poderá ser vendido por R$ 300.

Para analisar esse caso, necessitamos deixar de lado o custo perdido. O gasto de aquisição do computador antigo é um exemplo de custo perdido, não devendo ser considerado na decisão de compra do computador.

O segundo ponto é que podemos fazer a análise somente pelo valor incremental. Vamos detalhar a seguir cada um dos pontos:

- receita incremental: o novo computador permitiria à empresa aumentar sua receita de R$ 15 mil para R$ 16 mil. O que nos interessa é somente o incremento da receita, ou seja, R$ 1 mil;

- custo de aquisição: o novo computador custará R$ 1.700; esse valor deve ser subtraído do preço pelo computador antigo, R$ 300. Isso significa um custo de R$ 1.400;

- custo de manutenção: existente no computador atual, pelos próximos dois anos. Valor total de R$ 700,00;

- memória adicional: o valor corresponde à necessidade do computador antigo de R$ 400 para uma nova memória. Essa é uma economia para o novo computador.

Somando cada um dos itens listados, temos a seguinte situação apresentada no Quadro 76:

| | | |
|---|---|---|
| Receita Adicional | | 1.000,00 |
| Compra do Computador | (1.700,00) | |
| Venda do Antigo | 300,00 | |
| | (1.400,00) | |
| Economia de Manutenção | 700,00 | |
| Economia de Memória | 400,00 | (300,00) |
| Lucro em Comprar o Novo | | 700,00 |

Quadro 76: Custo incremental
**Fonte**: elaborado pelo autor

Ou seja, a compra do novo computador representa um lucro adicional de R$ 700. A decisão seria por adquirir o novo computador. Observe que, nessa análise, deixamos de fora o custo perdido e os itens não incrementais.

O uso do custo perdido nas decisões gerenciais encontra-se resumido no Quadro 77.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| A decisão que está sendo tomada pela empresa não está sendo induzida pela falácia do custo perdido. | Informações contábeis e análise da conseqüência das decisões administrativas. | O administrador não deve persistir no erro. | Quando uma decisão ruim foi tomada pelo administrador, mas ele insiste no erro. |

Quadro 77: Analisando a informação contábil: custos controláveis
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Custo relevante

O conceito de custo relevante se mistura com o de custo incremental e com a aplicação do custo perdido. Consideramos custo relevante aquele custo esperado futuro que vai diferir entre as alternativas disponíveis. Percebemos que o custo perdido não entra na definição de custo relevante. Pelo contrário, os custos perdidos são excluídos por não serem relevantes. Os custos relevantes são afetados pela decisão do administrador.

Para utilização do conceito de custo relevante, devemos seguir os seguintes passos:

- deixar de lado os custos perdidos;
- deixar de lado os custos que não diferem entre as alternativas disponíveis;

- apurar os custos associados com cada alternativa;
- selecionar a alternativa que possui menor custo.

Existem diversas situações em que podemos usar os conceitos de custos para decisões. As mais comuns são:

- preço para pedidos especiais;
- decisão de comprar ou fazer;
- decisão de vender ou processar mais;
- decisão de adicionar ou interromper uma linha de produto; e
- decisão de uso de um recurso escasso.

Estudaremos, por meio de exemplos, essas situações.

## Pedidos especiais

Uma entidade pede propostas de pedidos especiais a qualquer momento. Nessa situação, o potencial comprador determina a quantidade de produtos ou serviços que deseja comprar e, muitas vezes, já impõe o preço, que pode ser abaixo do valor que a empresa costuma cobrar.

Uma situação ocorre, quando uma indústria recebe uma encomenda de um supermercado para fabricar seu produto com a marca da rede de varejo. Como nessas situações o preço é geralmente abaixo do preço cobrado usualmente, a primeira resposta seria uma recusa do pedido especial. No entanto, uma análise precisa ser feita considerando a concorrência, os eventuais custos adicionais e a existência de capacidade ociosa. Certos pedidos especiais podem ser lucrativos, mesmo quando o preço está abaixo do valor usualmente cobrado.

Nesse tipo de situação, devemos considerar somente o custo incremental, geralmente desprezando as despesas fixas e algumas despesas variáveis. É o caso da empresa que tem despesas variáveis re-

ferentes a comissões de vendas, que não serão pagas no pedido especial; elas não devem ser consideradas.

A regra de decisão para essas situações é aceitar o pedido quando as receitas são maiores que o custo incremental, desde que exista capacidade ociosa e o pedido especial não atrapalhe as receitas normais da entidade no seu mercado.

Vamos mostrar isso por meio de um exemplo. Uma indústria fabrica um produto com despesa variável de R$ 3 e despesas fixas de R$ 135 mil. Com uma capacidade produtiva de 100 mil unidades, 90 mil são atualmente usadas, e os produtos são vendidos a R$ 5 cada. Podemos apresentar a situação atual da empresa por meio da demonstração do resultado pelo formato da contribuição (ver Unidade anterior):

| | Total | Unitário |
|---|---|---|
| Vendas | $ 450.000,00 | $ 5,00 |
| Despesas Variáveis | $ 270.000,00 | $ 3,00 |
| Margem de Contribuição | $ 180.000,00 | $ 2,00 |
| Despesas Fixas | $ 135.000,00 | $ 1,50 |
| Lucro | $ 45.000,00 | $ 0,50 |

Quadro 78: Pedido especial
**Fonte**: elaborado pelo autor

Colocamos os valores totais e os valores unitários (primeira coluna dividida por 90 mil unidades). Podemos observar que as despesas variáveis mais as despesas fixas somam R$ 4,50.

A empresa recebeu uma oferta de produção de dez mil unidades a R$ 3,50 cada. Com essa oferta, a empresa vai economizar comissão de vendas, que representa R$ 0,20 por produto. Mesmo assim, o valor da oferta é inferior à soma das despesas unitárias, de R$ 4,30. A princípio, a oferta não é adequada.

Entretanto, aprendemos na Unidade anterior que o importante é observar a margem de contribuição. Nesse caso, a margem do pedido especial seria positiva, já que o preço é superior às despesas variáveis. Seria interessante aceitar a oferta. Vamos fazer os cálculos da situação:

Observe que não necessitamos de informação das despesas fixas.

| | Total | Unitário |
|---|---|---|
| Vendas | $ 3,50 | $ 35.000,00 |
| Despesas Variáveis | $ 2,80 | $ 28.000,00 |
| Margem de Contribuição | $ 0,70 | $ 7.000,00 |
| Despesas Fixas | $ 0,00 | $ 0,00 |
| Lucro | $ 0,70 | $ 7.000,00 |

Quadro 79: Pedido especial
**Fonte**: elaborado pelo autor

Observe que não devemos considerar os custos fixos nos cálculos, pois eles não representam um valor incremental para a empresa. Somando esses valores à situação original, temos que aceitar a ordem, o que implicaria um aumento no lucro de R$ 7 mil:

| | Sem Ordem | Com Ordem | Diferença |
|---|---|---|---|
| Vendas | $ 450.000,00 | $ 485.000,00 | $ 35.000,00 |
| Despesas Variáveis | $ 270.000,00 | $ 298.000,00 | $ 28.000,00 |
| Margem de Contribuição | $ 180.000,00 | $ 187.000,00 | $ 7.000,00 |
| Despesas Fixas | $ 135.000,00 | $ 135.000,00 | $ 0,00 |
| Lucro | $ 45.000,00 | $ 52.000,00 | $ 7.000,00 |

Quadro 80: Pedido especial
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Decisão de comprar ou fazer

Uma empresa pode decidir se expandir por meio da produção de um bem ou serviço que atualmente é adquirido externamente. Essa é uma situação em que podemos usar a decisão de comprar ou fazer internamente. A outra possibilidade é a decisão de terceirizar parte do processo produtivo.

Em ambos os casos, é necessário fazer um levantamento dos custos incrementais para a decisão. Além disso, faz-se necessário, também, levar em consideração os aspectos de qualidade, disponibilidade de capacidade ociosa, especialização da entidade, custo de receber o produto, eventuais economias de custos fixos, entre outros aspectos.

Suponha uma empresa que adquire o produto Alfa de um fornecedor por R$ 5, mais R$ 0,50 de custos de transporte. O número de unidades mensais que a empresa compra é de 1.800. Isso significa que, atualmente, a empresa gasta R$ 9.900 mensais com o produto Alfa:

Custo de aquisição = R$ 5 x 1.800 + R$ 0,50 x 1.800 = R$ 9.900

A possibilidade é aproveitar a capacidade ociosa e fabricar esse produto. Um estudo foi realizado e comprovou que seria possível produzir internamente o Alfa com os seguintes custos variáveis: material direto = R$ 1,30; mão-de-obra direta = R$ 2,65; custos indiretos de fabricação variáveis = R$ 0,85. A empresa acredita que não será necessário nenhum custo fixo adicional para a produção interna. Em outras palavras, o custo fixo não é relevante para essa decisão de comprar ou fazer. Como a soma dos custos variáveis é de R$ 4,80, temos uma margem de contribuição positiva. O custo de fabricação seria:

Custo de fabricar = R$ 4,80 x 1.800 = R$ 8.640

A decisão de fazer Alfa implica um custo de fabricação de R$ 8.640, representando uma economia, em face do custo de aquisição (R$ 9.900), de R$ 1.260.

Com essa informação, o administrador da empresa poderá negociar com o fornecedor a possibilidade de redução do seu preço. Não sendo possível, e como o custo de fabricar internamente é superior ao custo de aquisição, a decisão seria optar pela fabricação de Alfa.

Vamos considerar que a capacidade ociosa possa ser usada para fabricar outro produto, Beta, com 1.100 unidades. Esse produto tem um preço de venda de R$ 6 e os seguintes custos: material direto = R$ 1,15; mão-de-obra direta = R$ 2,55; e custos indiretos variáveis de fabricação = R$ 1,05.

Para analisar a rentabilidade desse produto, basta fazer o cálculo da margem de contribuição total da seguinte forma:

Margem de Contribuição Total = Receita – Custos Variáveis Totais
MCT = 6 x 1.100 – (1,15 + 2,55 + 1,05) x 1.100 =
MCT = 6 x 1.100 – 4,75 x 1.100 = 1.375

Como a margem de contribuição total é positiva, passa a ser interessante sua produção. Temos, então, que a capacidade ociosa da empresa pode ser ocupada em fazer o produto Alfa, que atualmente é

comprado de fornecedor, ou fazer um novo produto, Beta, que possui margem de contribuição total positiva.

Ao decidir fabricar Alfa, a empresa deve levar em consideração que terá uma margem de contribuição adicional de R$ 1.260, conforme calculado anteriormente. Entretanto, ao optar por fabricar Alfa, a empresa deixa de produzir Beta. Esse é um exemplo do conceito de custo de oportunidade, que comentamos no capítulo anterior. O custo de oportunidade é o valor da melhor alternativa disponível. Assim, ao optar por produzir Alfa, os administradores da empresa têm um custo de oportunidade que corresponde à margem de contribuição total de Beta.

Desse modo, aceitar Alfa representa uma margem de contribuição adicional total de R$ 1.260, mas um custo de oportunidade de R$ 1.375. Nesse caso, não é interessante a fabricação interna em virtude da existência do custo de oportunidade.

O processo de terceirização ocorrido nos últimos anos é um exemplo em que é possível aplicar a questão de comprar ou fazer. No mundo de hoje, é comum que os *call centers* estejam localizados onde a mão-de-obra é mais barata. As empresas mundiais deslocam essas atividades para países como a Índia.

## Decisão de vender ou processar mais

A decisão de vender ou processar mais ocorre nos custos conjuntos. Os custos conjuntos são aqueles resultados de um processo de produção que gera dois ou mais produtos. São geralmente encontrados em entidades que processam matérias-primas, como é o caso da indústria química e da agroindústria. Uma fazenda de engorda e corte de gado é um exemplo de situação na qual temos o custo conjunto. Quando ocorre o abate do animal, o insumo poderá gerar diversos produtos, variando de carne de primeira qualidade até os produtos de menor demanda, como pele e osso.

O instante do corte recebe a denominação técnica de ponto de separação ou *split off point*. Nesse ponto de separação, temos a trans-

formação de um insumo (o gado, por exemplo) em diversos produtos finais (picanha, pernil, alcatra, etc.). No instante do ponto de separação, o produtor pode optar por vender o produto da forma como está ou fazer um processamento adicional.

Para fins do processo decisório, os custos incorridos antes do ponto de separação são irrelevantes para determinar se o produto deve ser processado mais ou vendido. Devemos considerar, portanto, somente o custo ocorrido após esse ponto para a decisão. Existem duas justificativas para isso:

- a dificuldade que a contabilidade de custos e a gerencial têm em fazer a alocação dos custos do insumo aos diversos produtos. Na realidade, qualquer alocação dos custos conjuntos será arbitrária e pode gerar problemas no processo decisório; e

- devemos lidar somente com os custos incrementais, conforme já comentado anteriormente. Os custos conjuntos são comuns a duas situações: vender ou processar mais.

A regra de decisão para esse caso é comparar as receitas geradas com a venda imediatamente após o ponto de separação com as receitas e os custos com o processamento adicional.

Considere uma fazenda que possui um insumo que é transformado em diversos produtos após o ponto de separação. Um desses produtos gera uma receita de R$ 60 mil. A fazenda está pensando em fazer um processamento adicional, que vai custar R$ 25 mil, para obter um produto com maior valor agregado. Nessa estimativa de custo, estão sendo considerados somente os custos adicionais, deixando de lado os custos fixos e os custos não incrementais. Com o novo produto, a receita a ser gerada será de R$ 90 mil.

A análise a ser feita é uma comparação com a situação original (vender sem processar), em que o resultado é uma receita de vendas de R$ 60 mil, e a situação proposta, que terá uma receita maior (R$ 90 mil), mas um custo adicional (R$ 25 mil). A diferença será uma receita adicional de R$ 30 mil para um custo adicional de R$ 25 mil. Ou seja, é interessante a opção de processar mais.

Outra forma de análise se encontra na demonstração de resultado apresentada a seguir.

| | | |
|---|---|---|
| Receita | | 90.000,00 |
| Custo Processamento | 25.000,00 | |
| Custo de Oportunidade | 60.000,00 | 85.000,00 |
| | | 5.000,00 |

Quadro 81: Custo conjunto
**Fonte**: elaborado pelo autor

É indicada a receita pelo processamento adicional, pelo custo do processamento e o custo de oportunidade. Nesse caso, o custo de oportunidade corresponde à alternativa de vender sem o processamento adicional. Como o valor da demonstração é positivo, a alternativa de processar mais deve ser a escolhida.

## Adicionar ou retirar um produto

Essa decisão também deve ser tomada a partir da margem de contribuição. Entretanto, quando o administrador pretender adicionar um produto ou retirar outro da linha de produção, devem-se levar em consideração os custos fixos diretamente vinculados.

Considere o seguinte exemplo de uma loja de varejo que possui três setores (aqui denominados de Um, Dois e Três) que produzem receitas de R$ 150 mil por ano. Os dois primeiros setores são lucrativos, mas o setor Três apresenta prejuízo, conforme mostra o Quadro 82.

| | Um | Dois | Três | Total |
|---|---|---|---|---|
| Receitas | 30.000 | 75.000 | 45.000 | 150.000 |
| Despesas Variáveis | 18.000 | 36.000 | 24.000 | 78.000 |
| Margem de Contribuição | 12.000 | 39.000 | 21.000 | 72.000 |
| Despesas Fixas | | | | |
| Diretas | 6.000 | 15.000 | 20.000 | 41.000 |
| Alocadas | 3.000 | 8.500 | 4.500 | 16.000 |
| Lucro | 3.000 | 15.500 | (3.500) | 15.000 |

Quadro 82: Parar um departamento
**Fonte**: elaborado pelo autor

A princípio, a eliminação do setor Três provocaria um aumento no lucro de R$ 3.500. No entanto, parte das suas despesas são fixas e

alocadas. Em outras palavras, são despesas comuns a toda empresa e que foram alocadas baseadas em algum critério, como área ocupada ou número de funcionários. A eliminação do setor Três não reduziria essa despesa.

Essa análise não é adequada, pois estamos olhando o lucro, e não a margem.

O quadro a seguir mostra a situação da empresa com o Departamento Três (é a reprodução da última coluna da tabela anterior) e sem o Departamento Três. Eliminando o departamento, a empresa perde a receita, mas deixa de ter as despesas variáveis e as despesas fixas diretas. Entretanto, as despesas fixas alocadas permanecem na empresa.

| | Com Três | Sem o Três | Diferença |
|---|---|---|---|
| Receitas | 150.000 | 105.000 | 45.000 |
| Despesas Variáveis | 78.000 | 54.000 | 24.000 |
| Margem de Contribuição | 72.000 | 51.000 | 21.000 |
| Despesas Fixas | | | |
| Diretas | 41.000 | 21.000 | 20.000 |
| Alocadas | 16.000 | 16.000 | – |
| Lucro | 15.000 | 14.000 | 1.000 |

Quadro 83: Sem o Departamento Três
**Fonte**: elaborado pelo autor

Podemos perceber que a eliminação do Departamento Três não é uma boa decisão, pois reduz o lucro da empresa em R$ 1 mil. Uma outra maneira de analisar esse caso é comparar a receita perdida com o setor que será eliminado com as economias de despesas que obteremos, incluindo as despesas variáveis e as fixas que podem ser eliminadas. Essa forma se encontra no Quadro 84.

| | |
|---|---|
| Receita Perdida | 45.000 |
| Ganhos | |
| Desp. Variáveis Evitáveis | 24.000 |
| Desp. Fixas Evitáveis | 20.000 |
| Redução no Lucro | 1.000 |

Quadro 84: Efeito parando o Departamento Três
**Fonte**: elaborado pelo autor

O Quadro 85 sintetiza o uso do custo relevante para fins gerenciais.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| A entidade deve comprar ou fazer internamente, aceitar um pedido especial, vender ou processar mais, adicionar ou não uma linha de produto. | Custo relevante para cada situação. | Ao comparar alternativas, verificar os custos relevantes, deixando de lado o custo perdido e os custos que não são incrementais. | A alternativa com menor custo ou com maior margem de contribuição deve ser escolhida. |

Quadro 85: Analisando a informação contábil: custo relevante
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Uso de recursos escassos

A margem de contribuição unitária mostra quanto adicionaremos ao lucro com uma unidade a mais do produto ou serviço. Quando temos mais de um produto, aquele com maior margem de contribuição unitária levará a um maior lucro para cada unidade adicional. Isso significa dizer que devemos privilegiar o produto com maior margem de contribuição unitária.

Existe uma exceção a essa regra: quando existir restrição em termos de algum recurso usado no processo produtivo. Isso pode ocorrer devido à escassez de tal recurso ou à própria restrição do processo. Essa restrição pode ser no número de horas trabalhadas, no total da produção da máquina, no espaço físico do armazém ou no uso da matéria-prima.

Nas restrições de escassez de um único recurso, o critério deverá ser margem de contribuição pelo fator restritivo. Considere um caso em que uma matéria-prima é usada para fabricação de dois produtos, Leve e Limpo. Ambos possuem preço de venda de R$ 15, mas Leve possui margem de contribuição de R$ 3, e Limpo, mais lucrativo, de R$ 5. O Quadro 86 mostra a diferença entre ambos.

| | Leve | Limpo |
|---|---|---|
| Preço de Venda | 15 | 15 |
| Custos Variáveis | 12 | 10 |
| Margem de Contribuição | 3 | 5 |

Quadro 86: Recursos escassos
**Fonte**: elaborado pelo autor

Diante dessas informações, a escolha sobre qual produto a empresa deve optar é fácil: aquele de maior margem de contribuição. No caso, o produto Limpo.

Existindo recursos escassos, torna-se necessário verificar o efeito dessa escassez sobre a rentabilidade. Vamos, nesse ponto, considerar somente o problema de um único recurso escasso.

Na década de 1980, outro livro (além do já citado **Relevância perdida**) causou sensação no mundo executivo: **A meta.** Esse livro, escrito a partir das idéias de um físico israelense, propunha o gerenciamento de uma empresa a partir de suas restrições. Por esse motivo, essas idéias ficaram conhecidas como **Teoria das Restrições.**

Considere que duas unidades de matéria-prima possam fabricar um produto Leve, mas são necessárias quatro unidades para fabricar um produto Limpo. O fornecedor desse insumo garantiu somente seis mil unidades para o próximo ano.

A decisão nesse caso deve ser feita em termos da margem de contribuição por fator limitante. Para isso, basta dividir a margem unitária por dois e quatro:

MC Unitária por Fator Limitante de Leve = 3/2 = 1,5.
MC Unitária por Fator Limitante de Limpo = 5/4 = 1,25.

Nesse caso, devido ao fator limitante, é interessante produzir Leve, pois esse produto vai gerar maior margem de contribuição para cada unidade de fator limitante. Uma forma de comprovar isso é determinar qual o lucro seria obtido, caso a empresa fabricasse somente um dos dois produtos. Com seis mil unidades de insumo, é possível produzir 3 mil (= 6.000/2) do produto Leve. Já essas mesmas unidades tornam possível a produção de 1.500 unidades (= 6.000/4) do produto Limpo. A margem total nesses dois casos será:

MCT produzindo somente Leve = 3.000 x 3 = R$ 9.000,00.
MCT produzindo somente Limpo = 1.500 x 5 = R$ 7.500,00.

A regra de decisão dividindo margem por recurso escasso é válida quando estamos tratando de um único recurso. Quando existem dois ou mais recursos, é necessária uma solução um pouco mais complexa, que estudaremos a seguir.

O Quadro 87 resume o uso dos conceitos vinculados a recursos escassos pela gerência.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Tem-se um recurso que é escasso, qual o produto que deve ser incentivado? | Margem de contribuição por fator limitante. | Quanto de margem cada produto está contribuindo, levando-se em conta o fator limitante. | Produto com maior margem deve ser incentivado. Válido para um único fator limitante. |

Quadro 87: Analisando a informação contábil: recursos escassos
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Situações com mais de um recurso escasso

Nessa situação, a entidade possui mais de um recurso escasso e deseja determinar quanto deve produzir de cada um dos seus produtos de modo a obter a maior rentabilidade possível.

Esses casos não possuem solução tão simples como as outras situações apresentadas no capítulo. Usamos um instrumento denominado "programação linear". O uso da programação linear tem sido muito facilitado com as planilhas eletrônicas.

Vamos considerar uma situação de uma empresa com dois produtos, A e B. Ambos os produtos passam pelo setor de acabamento e de montagem, mas esses setores possuem restrições. O departamento de acabamento possui capacidade de 350 horas, e o de montagem tem restrição de 315 horas. A quantidade escolhida para produzir de A ou de B deve ser tal que o número de horas usadas nesses departamentos não deve ultrapassar esses valores.

Se essa indústria faz um produto A, usa 3,50 de montagem e 5,25 horas de acabamento. Se fizer um produto B, usa 7 horas de montagem e 3,5 de acabamento. Finalmente, a margem de contribuição de A é igual a R$ 87,50, e a de B é R$ 140,00.

A escolha que o administrador deve fazer significa uma quantidade de produto A (*Qa*) e uma quantidade do produto B (*Qb*) que vão maximizar a margem de contribuição total. Ou seja, a escolha será aquela em que

$$MCT = \$ \ 87{,}50 \ x \ Qa + \$ \ 140{,}00 \ x \ Qb,$$

desde que as restrições de acabamento e montagem sejam respeitadas. Vamos usar aqui a planilha Excel para resolver esse problema. Inicialmente, teremos que digitar as informações na planilha. O Quadro 88 mostra a entrada dos dados na planilha. Na primeira coluna da planilha, colocamos os nomes dos produtos. A coluna será onde parte do resultado final vai aparecer. Por hora, colocamos o valor 1 para as células B3 e B4. A coluna C informa o total de horas gastas para cada produto na montagem. A coluna D é o resultado da multiplicação das duas colunas anteriores. Na célula D5, temos a soma de D3 e D4. Também aproveitamos para informar na célula D7 a restrição da montagem da empresa. A coluna E tem o número de horas gastas no acabamento. A coluna seguinte é o resultado da multiplicação da coluna B pela coluna E, e na célula F5 temos a soma de F3 e F4. A restrição do acabamento foi colocada na célula F7. Na coluna G, temos a margem de contribuição unitária de cada produto. Finalmente, a coluna H é o resultado da coluna B pela coluna G, levando à margem de contribuição total.

| 1 | A | B | C | D | E | F | G | H |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | | Quant | Montg. | Total Mont | Acabam. | Total Acabam. | MC Unitária | MCT |
| 3 | Produto A | 1,00 | 3,50 | 3,50 | 5,25 | 5,25 | 87,5 | 87,50 |
| 4 | Produto B | 1,00 | 7,00 | 7,00 | 3,50 | 3,50 | 140 | 140,00 |
| 5 | | | | 10,50 | | 8,75 | | 227,50 |
| 6 | | | | | | | | |
| 7 | Restrição | | | 350,00 | | 315,00 | | |

Quadro 88: Exemplo de recursos escassos
**Fonte**: elaborado pelo autor

Caso o seu programa Excel não tenha essa função, use o programa original para instalá-la.

Com essa tabela digitada, vamos usar uma função do Excel denominada Solver. Clique em Ferramentas, Suplementos e marque o quadro correspondente a Solver, e clique em OK. Digite novamente Ferramentas, Solver. Você vai completar o quadro que apareceu da seguinte forma:

- definir célula de destino – digite ou clique em H4, que corresponde à margem de contribuição total;
- igual a – deixe marcada a opção Max, de maximizar;
- células variáveis – marque a quantidade (células B3:B4). A quantidade que a entidade vai produzir de cada item vai aparecer nessas células;
- submeter as restrições – clique em Adicionar para colocar a primeira restrição, a de montagem. Em *Referência de Célula*, digite D4, mantenha a coluna de <= (menor igual), e em *Restrição*, informe D6. Nesse caso, estamos informando que o total obtido pela soma das horas da montagem não poderá ultrapassar 350 horas. Clique em OK. Repita o processo para o Acabamento, trocando para F4 e F6, respectivamente;
- Opções – em opções, marque *Presumir não negativos* para assegurar que a resposta será uma quantidade maior do que zero. Clique em OK;
- Resolver – ao clicar em Resolver e OK, a planilha será alterada para os seguintes resultados:

| 1 | A | B | C | D | E | F | G | H |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | | Quant | Montg. | Total Mont | Acabam. | Total Acabam. | MC Unitária | MCT |
| 3 | Produto A | 40,00 | 3,50 | 140,00 | 5,25 | 210,00 | 87,5 | 3.500,00 |
| 4 | Produto B | 30,00 | 7,00 | 210,00 | 3,50 | 105,00 | 140 | 4.200,00 |
| 5 | | | | 350,00 | | 315 | | 7.700,00 |
| 6 | | | | | | | | |
| 7 | Restrição | | | 350,00 | | 315,00 | | |

Quadro 89: Recursos escassos: solução
**Fonte**: elaborado pelo autor

Vamos ler o resultado. Na segunda coluna, apareceram 40 unidades para o produto A e 30 unidades para o produto B. Esse é o melhor resultado diante das restrições e do objetivo de maximizar a margem de contribuição. Com essa quantidade, a empresa vai usar 350 horas do departamento de montagem e 315 horas do departamento de Acabamento. A margem será de R$ 7.700, o maior valor possível de obter com as restrições disponíveis.

## RESUMO

Nesta Unidade, conhecemos conceitos que nos auxiliam em nossas decisões administrativas, como: custo-padrão, custo incremental, custo perdido e custo relevante. Vimos que existem diversas situações em que é possível aplicar as noções de custos nas decisões.

**Chegamos ao final da Unidade 7, na qual você tomou conhecimento de importantes conceitos relacionados a custos. Vimos que a contabilidade gerencial está associada ao processo de tomada de decisão por parte do gerente de uma entidade. Esta Unidade mostrou, a exemplo da anterior, como isso pode ocorrer. Também você pode perceber a necessidade de estar atento a técnicas sofisticadas de análise, das quais apresentamos uma, a programação linear aplicada aos problemas de custos. Ao longo do curso de Administração, você terá oportunidades de conhecer mais a fundo algumas técnicas que o ajudarão a ser um administrador. Acredite.**

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Qual o custo-padrão para as atividades que estão sendo/ serão desenvolvidas? | Custo-padrão. | O custo que é incorrido por uma atividade nas situações normais de trabalho. | Por meio da análise de variação, é possível explicar as causas das variações no custo. |
| A decisão que está sendo tomada pela empresa não está sendo induzida pela falácia do custo perdido? | Informações contábeis e análise da conseqüência das decisões administrativas. | O administrador não deve persistir no erro. | Quando uma decisão ruim foi tomada pelo administrador, mas ele insiste no erro. |
| A entidade deve comprar ou fazer internamente, aceitar um pedido especial, vender ou processar mais, adicionar ou não uma linha de produto? | Custo relevante para cada situação. | Ao comparar alternativas, verificar os custos relevantes, deixando de lado o custo perdido e os custos que não são incrementais. | A alternativa com menor custo ou com maior margem de contribuição deve ser escolhida. |
| Se tenho um recurso que é escasso, qual o produto que deve ser incentivado? | Margem de contribuição por fator limitante. | Quanto de margem cada produto está contribuindo, levando-se em conta o fator limitante. | Produto com maior margem deve ser incentivado. Válido para um único fator limitante. |

Quadro 90: Analisando a informação contábil: resumo
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Saiba mais...

Uma alternativa para aprofundar seus conhecimentos é a leitura de dissertações de mestrado de programas de pós-graduação existentes no Brasil. Por determinação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), esses programas devem

disponibilizar todos os trabalhos de final de curso que foram defendidos após 2005. Alguns dos programas possuem um banco de dissertações mais antigo ainda. Procure dar uma olhada nos programas de contabilidade em que várias dissertações defendidas tiveram como enfoque a contabilidade gerencial. Essas leituras são mais técnicas e exigem um maior fôlego do estudante.

## Atividades de aprendizagem

1. O custo-padrão, para ser implantado, necessita que a entidade faça um estudo sobre a forma como as atividades são executadas e, eventualmente, altera essa maneira. Tome um exemplo de uma empresa ou de uma situação que você conhece e imagine como seria a mensuração do custo-padrão.

2. Você seria capaz de lembrar-se de uma situação em que a falácia do custo perdido ocorreu?

3. Os estudiosos do comportamento humano constataram que 80% das pessoas acreditam que dirigem melhor do que a média. Esses estudos de uma nova área denominada de *finanças comportamentais* têm sido usados para explicar as razões para existência da falácia do custo perdido: as pessoas superestimam suas habilidades. Imagine um administrador que tomou uma decisão ruim e deveria cancelar essa decisão. Como isso explicaria a falácia?

4. Qual o objetivo das decisões em situações de custo relevante?

5. Qual a informação mais relevante que o administrador necessita para tomar a decisão?

UNIDADE

8

# Apurando o custo unitário

Apurando o custo unitário

# Objetivo

Nesta Unidade, você vai conhecer a finalidade de apurar o custo unitário dos produtos ou serviços, e o esquema básico da alocação de custos, para compreender a importância da alocação para o processo decisório. Vamos apresentar, ainda, o custeio por ordem, o custeio por processo e a invocação do custeio por atividades.

# Apurando o custo unitário

## Introdução

Caro estudante!

Estamos iniciando a Unidade 8. Nas duas Unidades anteriores, tratamos da Contabilidade voltada para o processo de tomada de decisão, enfocando o uso da margem de contribuição e da classificação dos custos fixos e variáveis no processo decisório. Nesta Unidade, vamos discutir a apuração do custo unitário.

Existem diversas situações em que o administrador necessita essa informação. A descrição inicial desta Unidade é uma situação na qual a apuração do custo unitário tem importância. Uma outra situação muito lembrada é a determinação do preço de venda de um produto ou serviço a partir dos seus custos. Em setores regulados, como é o caso do setor elétrico, ou em setores nos quais existe uma grande concorrência, a apuração do custo unitário é relevante até como justificativa para preços praticados.

Vamos debater o processo de alocação dos custos, aspecto que ainda não foi discutido anteriormente. Apesar de a alocação poder ser realizada para as diferentes divisões de uma entidade, nosso foco serão os casos de alocação para apuração do custo unitário dos produtos.

A preocupação com o desenvolvimento das regiões mais pobres do mundo tem conduzido a uma série de ações sociais, em particular, no mundo desenvolvido.

O desenvolvimento de organizações não-governamentais tem ocorrido dentro desse contexto. De igual forma, atitudes adotadas pelo mercado consumidor têm enfocado, embora às vezes timidamente, atos

cotidianos no sentido de redução das desigualdades sociais no mundo. Algumas empresas perceberam essa nova mentalidade dos consumidores e passaram a aproveitar essa mudança. Uma dessas atitudes tem sido a valorização de produtos classificados sob a terminologia de comércio justo. A idéia é que os consumidores pagariam um pouco mais por produtos que tenham sua origem em regiões pobres. As empresas que se engajaram no comércio justo afirmam que os agricultores das regiões mais pobres vão receber mais por cada produto vendido sob esse símbolo. Isso sensibiliza alguns consumidores, que pagam mais caro por um produto com a esperança de auxiliar no desenvolvimento dessas regiões.

Uma análise realizada na estrutura dos custos unitários desses produtos revelou que, efetivamente, os produtores recebem mais por seus produtos. Entretanto, a mesma análise revelou que a maior parte do lucro desse comércio justo estava sendo embolsada pelos varejistas.

## Importância da alocação

O termo alocação diz respeito ao processo de tentar apurar custos de cada um dos produtos/serviços ou das unidades de uma entidade. Para isso, destinamos os custos indiretos para cada um dos produtos/serviços ou departamentos.

Em muitas situações, o processo de alocação pode ajudar no processo de tomada de decisão. Geralmente, os administradores preferem tomar decisões baseadas nos custos alocados, que tentam considerar todos os esforços necessários para produzir um determinado produto. Talvez, por essa razão, as decisões de formatação de preço a partir do custo do produto são realizadas a partir dos custos obtidos após o processo de alocação.

Uma outra finalidade é que a alocação pode ser um importante sinalizador para os funcionários de uma entidade. Num estudo de caso clássico na Contabilidade de Custos, o autor mostrou que uma fábrica

automatizada japonesa foi usada para alocar os custos indiretos à quantidade de mão-de-obra. Isso, a princípio, não faz sentido, pois a fábrica usa pouca mão-de-obra como critério para alocar os custos indiretos, sendo prejudicial ao seu desempenho. Isso induz os setores a buscarem mais automatização, reduzindo a participação da mão-de-obra. Percebemos aqui um sentido para fazer a alocação: induzir o comportamento dos gerentes de divisão.

Para chegar ao custo unitário dos produtos, a entidade tem de determinar como vai mensurar os custos e alocá-los aos produtos. O processo de mensuração contempla qual método será usado, e se o custeio é por ordem ou por processo. Ambos os métodos possuem a mesma finalidade: determinar o custo unitário do produto. Mas são diferentes:

- **custeio por ordem**: calcula o custo associado a uma determinada ordem de produção; e

- **custeio por processo**: refere-se à obtenção do custo envolvido num processo de produção.

Já o custo unitário será dado pela divisão do número das unidades que foram produzidas.

## Escolhendo o método

O custeio por ordem calcula o custo de uma determinada ordem. Como os custos são calculados para a ordem total, o custo unitário é obtido dividindo esses custos totais da ordem pelo número de unidades produzidas naquela ordem.

Olhe o processo produtivo para escolher o método.

Para utilizar o custeio por ordem, geralmente é necessário que uma ordem seja facilmente identificada. Ou seja, sua utilização é realizada em produtos que são fabricados em ordens separadas e distintas. Desse modo, o custo de cada ordem pode ser identificado. A ordem é usada em construções de navios, na indústria de aviões ou oficinas mecânicas. Considere, por exemplo, a construção de aviões. Esse é um caso em que é adequado o uso do custeio por ordem. Cada avião

encomendado pelas companhias aéreas pode ser identificado, e o custo, associado àquela encomenda.

O custeio por processo ocorre quando os produtos são parecidos e existe um fluxo de produção que dá origem aos produtos, muito embora seja difícil separar um custo de outro. O fluxo de produção é contínuo. Os custos são acumulados para todas as unidades durante um período. A indústria petroquímica é um exemplo de custeio por processo produtivo. A matéria-prima entra no processo, e seu processo vai resultar em diferentes produtos.

Podemos dizer que o custeio por ordem é mais preciso, já que os custos de cada ordem estão associados de maneira direta. Já o custeio por processo é menos preciso, pois o custo unitário é a média dos custos de um determinado período.

## O processo de alocação de custos

A alocação de custos dentro de uma entidade é realizada a partir de uma divisão desta em departamentos. O termo "departamento" refere-se a qualquer área de uma entidade, podendo ser uma divisão, um departamento, uma chefia ou um setor. No processo de alocação, existem dois tipos:

- departamentos de serviços: são aquelas áreas que exercem a atividade-meio da entidade. São exemplos de departamentos de serviços: áreas de recursos humanos, de segurança patrimonial e a tesouraria. Como se trata de uma atividade-meio da entidade, os valores desses departamentos de serviços são reduzidos em comparação com os departamentos de produção; e

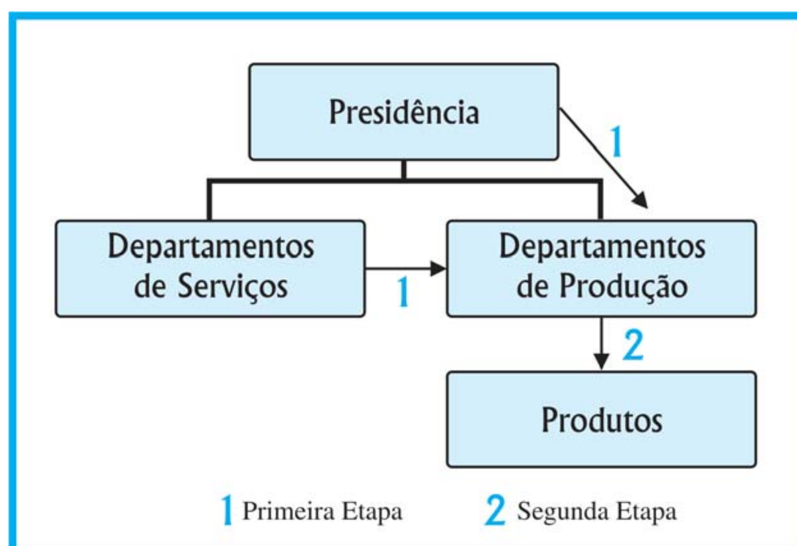
- departamentos de produção: são aquelas áreas que exercem a atividade-fim da entidade. Numa indústria, por exemplo, seriam as áreas de montagem e acabamento. Esses departamentos recebem a maior parte dos valores.

Na contabilidade de custos tradicional, a alocação de custos ocorre em duas etapas:

- 1ª etapa: consiste em alocar os custos dos departamentos de serviços para departamentos de produção. Imagina-se que algumas áreas prestam serviços às áreas fins, e seus custos devem ser alocados aos departamentos de produção;

- 2ª etapa: a alocação é feita dos departamentos de produção para os produtos, conforme o quadro a seguir.

**Observe que a presidência da entidade também é um "departamento" de serviço, e os seus custos devem ser alocados (a primeira etapa) para os departamentos de produção.**




Quadro 91: Processo de alocação numa entidade
**Fonte**: elaborado pelo autor

Vamos detalhar as duas etapas da alocação de custos.

- **1ª etapa**: os custos dos departamentos de serviços devem ser alocados para os departamentos de produção por um critério de rateio. Considere, a título de exemplo, o departamento de recursos humanos, que presta serviços aos de produção. Podemos alocar esses custos para os departamentos de produ-

ção por meio de um critério como número de funcionários em cada departamento de recursos humanos ou por um critério que seja mais adequado.

Ao final dessa etapa, todos os custos dos departamentos de serviços devem ter sido alocados aos departamentos de produção.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| O custo da entidade é competitivo? | Custo unitário da entidade em relação aos concorrentes ou em relação ao preço de mercado. | Se a estrutura da entidade está enxuta ou não. | Se o custo unitário estiver acima do preço de mercado, pode ser um sinal de problemas de custos para a entidade. |
| Qual o produto mais rentável da entidade? | Preço menos custo unitário por linha de produto. | Produto que possui maior lucratividade. | Quanto maior o lucro, mais rentável é o produto. Deve-se tomar o cuidado de não usar essa informação para descontinuar um produto (vide Unidade 7). |

Quadro 92: Analisando a informação contábil: Departamento de Serviços
**Fonte**: elaborado pelo autor

- **2ª etapa**: no início dessa etapa, somente os departamentos de produção possuem custos, pois os custos dos departamentos de serviços foram alocados na etapa anterior. Nessa etapa, esses custos serão transferidos aos produtos. Os custos que estão diretamente vinculados a algum produto serão alocados sem rateio; os demais custos da alocação deverão levar em consideração o critério mais adequado.

Ao final desse processo, somente os produtos terão custos. Basta agora dividir pela quantidade produzida para obtermos o custo unitário.

**Você já deve ter notado que, dependendo do critério de rateio ou da forma como é desenhado o sistema de custo, o resultado obtido pode ser modificado. Entretanto, por questão de ética, o administrador não deve interferir no desenho do sistema de custo visando a apurar um resultado maior ou menor.**

Apesar de o esquema básico ser bastante simples, é preciso tomar alguns cuidados no processo:

- primeiro: os itens não vinculados ao processo produtivo, como é o caso de despesas (propaganda, administrativa, juros, etc.), devem ser levados ao resultado conforme seu fato gerador;

- segundo: um custo direto a um determinado produto não pode ser alocado. O custo de uma embalagem que somente é usada num produto deve ser considerado diretamente no resultado daqueles produtos sem nenhum rateio;

- terceiro: após todo procedimento de alocação, teremos o custo do estoque que foi reproduzido. Esse valor somente vai para a demonstração do resultado quando o estoque for vendido, compondo assim o item denominado Custo de Produtos Vendidos.

Finalmente, e não menos importante, é necessário ter um cuidado adicional com a alocação do denominado custo recíproco. Essa situação será detalhada a seguir.

Considere uma entidade com dois departamentos de serviços. O custo recíproco ocorre quando um departamento de serviço presta serviço a outro, que, por sua vez, também presta serviço a outro departamento. Na situação de custo recíproco, temos que um departamento de serviço presta serviço e recebe serviço de outro. O problema do custo recíproco também pode ocorrer com dois ou mais departamentos de produção.

O problema de custo recíproco pode ser facilmente resolvido por meio de uma operação que envolve matrizes e não será objeto de discussão desta disciplina.

Essas operações se referem ao conteúdo que você estudou em Matemática no Ensino Médio.

Para verificar seu entendimento sobre esses conceitos, vamos exemplificar por meio de um posto de gasolina. Esse posto possui dois departamentos de serviços: a tesouraria e a direção (presidente da empresa e seus assessores). A tesouraria tem um custo de 2.500 por mês e é responsável pelo controle financeiro, incluindo de valores a receber, cheques a compensar, cartões de crédito e de débito, conciliação bancária, entre outras tarefas. A direção tem custo de 8.000 e é responsável também pela política de recursos humanos.

Observe que, nesse exemplo, não estamos considerando o custo recíproco.

O posto de gasolina possui dois departamentos de produção: venda de combustível e loja de conveniência. Os valores de 2.500 e de 8.000 devem ser alocados para esses departamentos de produção na primeira etapa. Vamos fazer essa etapa inicialmente.

Uma vez que a tesouraria tem a função de controle financeiro, o critério de rateio do seu custo será movimentação financeira de cada setor. Cerca de 70% dessa movimentação ocorre com o departamento de venda de combustível, e o restante, com a loja de conveniência. Esse percentual será usado para o rateio do departamento.

Os custos da direção estão associados com os recursos humanos da empresa. A maioria dos funcionários está vinculada à venda de combustível: são 12 funcionários nesse setor, e quatro na loja de conveniência. Esse será o critério para alocar o rateio.

Os custos do departamento de venda de combustível antes da primeira etapa somam R$ 120 mil por mês. Os custos da loja de conveniência são de R$ 40 mil.

Com esses dados, podemos fazer o processo de alocação. Na primeira etapa, precisamos alocar os custos dos departamentos de serviços (tesouraria e direção) para os departamentos de produção.

A alocação dos custos da tesouraria será feita da seguinte forma:

Alocação para o Dep. Combustível = 70% x 2.500 = R$ 1.750,00
Alocação para Dep. Loja de Conv. = 30% x 2.500 = R$ 750,00

A alocação dos custos da direção será feita na proporção do número de funcionários:

Alocação para o Dep. Combustível = (12/16) x 8.000 = R$ 6.000
Alocação para Dep. Loja de Conv. = (4/16) x 8.000 = R$ 2.000

Com isso, ao terminar a primeira etapa, os departamentos de serviços alocaram todos os seus custos aos departamentos de Combustível e Loja de Conveniência, resultando nos seguintes números:

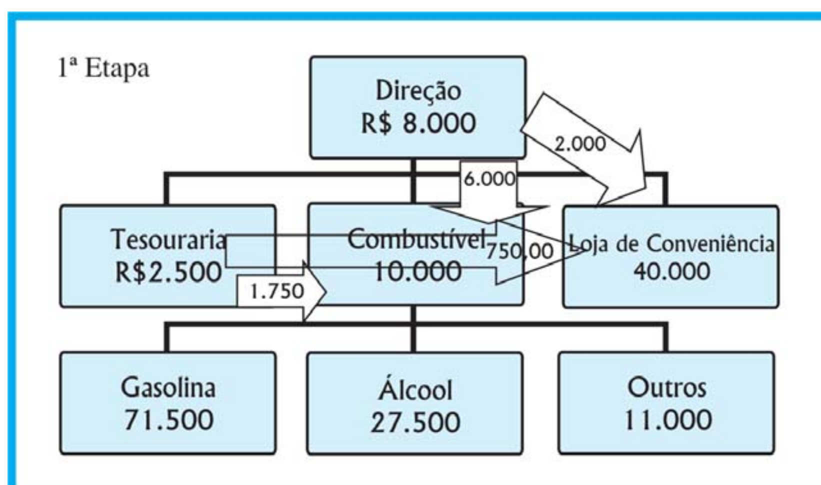
Custo Dep. Tesouraria = 2.500 – 1.750 –750 = 0

Custo da Direção = 8.000 – 6.000 – 2.000 = 0

Custo do Dep. Combustível = 120.000 + 1.750 + 6.000 = R$ 127.750

Custo Dep. Loja de Conv. = 40.000 + 750 + 2.000 = R$ 42.750

O Quadro 93 apresenta o resumo do que foi realizado na primeira etapa. O mesmo processo deve ser aplicado para o departamento de Loja de Conveniência.



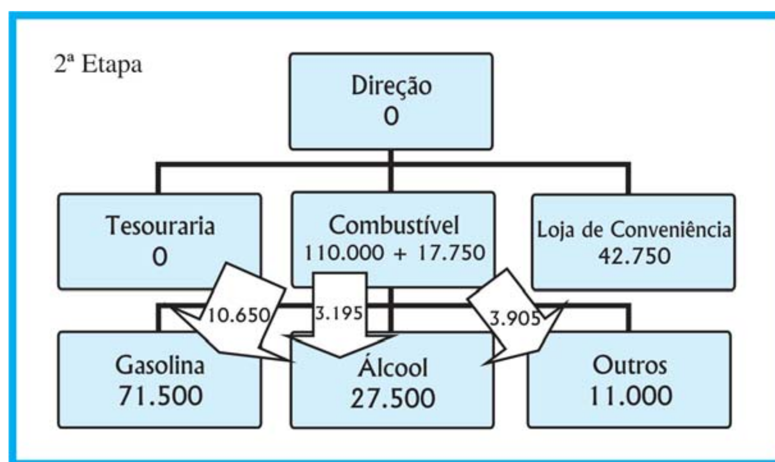

Quadro 93: Primeira etapa: exemplo
**Fonte**: elaborado pelo autor

A próxima etapa é alocar os custos do Departamento de Produção aos produtos. Vamos considerar o Departamento de Combustível, que possui três produtos: gasolina, álcool e outros (principalmente diesel). Do total de R$ 120 mil, R$ 110 mil são custos específicos a cada produto, o custo da mercadoria. Ou seja, esses R$ 110 mil não devem ser alocados, pois são específicos a cada produto. A distribuição desse valor entre os produtos é a seguinte: gasolina com 65%, álcool com 25%, e 10% para outros. Em termos numéricos, isso significa R$ 71.500 de custo direto para gasolina, R$ 27.500 para álcool e R$ 11.000 para outros.

Falta agora alocar R$ 10 mil mais o custo que foi alocado dos departamentos de serviços (R$ 17.750), totalizando R$ 27.750. Para essa alocação, vamos considerar como critério de rateio o número de vendas efetuadas (e não seu valor): 60% para gasolina, 18% para álcool, e 22% para outros.

Custo gasolina = 71.500 + 60% x 27.750 = R$ 82.150,00
Custo álcool = 27.500 + 18% x 27.750 = R$ 30.695,00
Custo outros = 11.000 + 22% x 27.750 = R$ 14.905,00

O Quadro 94 mostra o que foi realizado na segunda etapa. O mesmo processo deve ser aplicado para o Departamento de Loja de Conveniência.




Quadro 94: Segunda etapa: exemplo
**Fonte**: elaborado pelo autor

**Observe a importância dos dados que serão usados para fazer a alocação dos custos. Existindo problemas nesses dados, os valores alocados estarão errados.**

O Quadro 95 resume a discussão sobre o uso da informação de custo nas decisões de uma entidade.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| O custo da entidade é competitivo? | Custo unitário da entidade em relação aos concorrentes ou em relação ao preço de mercado. | Se a estrutura da entidade está enxuta ou não. | Se o custo unitário estiver acima do preço de mercado, pode ser um sinal de problemas de custos para a entidade. |
| Qual o produto mais rentável da entidade? | Preço menos custo unitário por linha de produto. | Produto que possui maior lucratividade. | Quanto maior o lucro, mais rentável é o produto. Deve-se tomar o cuidado de não usar essa informação para descontinuar um produto (vide Unidade 7). |

Quadro 95: Analisando a informação contábil: análise do custo
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Custeio por ordem

No custeio por ordem, cada produto é feito conforme as especificações do cliente.

Assim, o preço deve refletir esse fato. No custeio por ordem, os três elementos básicos do custo (material direto, mão-de-obra direta e custos indiretos) são acumulados em cada uma das ordens. As despesas administrativas gerais e de venda não são consideradas como parte do custo, conforme já afirmamos anteriormente.

Para entender o custeio por ordem, imagine uma gráfica que recebeu uma encomenda de fazer mil cartazes de propaganda. A produção de tal encomenda envolverá mão-de-obra, papel, tinta e horas de máquina. Toda vez em que um desses itens é usado para a produção dos cartazes, os valores correspondentes são anotados na planilha dessa ordem. Vamos imaginar que a gráfica necessitou 1 hora do seu designer

para fazer o projeto gráfico e que o custo da hora desse profissional seja de R$ 25. Esse valor e também todos os demais são somados na ordem referente aos cartazes. Ao final do processo de impressão, basta somar todos os custos que foram considerados nessa ordem para ser o total da ordem referente à encomenda dos cartazes.

A maior complexidade do custeio por ordem é a contabilização. Deixamos isso com o contador!

Durante a fabricação, é normal ocorrerem perdas. Essas perdas devem ser incorporadas à ordem, quando é possível fazer uma associação direta. Eventualmente, podem existir perdas anormais, que não são esperadas. Esse tipo de perda não deve ser incorporado ao custo da ordem em termos contábeis; devem ser consideradas como despesas do período.

## Custeio por processo

No custo do processo, temos etapas na fabricação em que um determinado produto passa por vários departamentos de custo da entidade. Cada departamento contribui para o processo de produção, incorporando mão-de-obra, materiais ou custos indiretos.

Para o administrador, é importante saber que, ao longo da produção, cada departamento vai contribuir com recursos, e isso significa custos. Quando um produto passa por um departamento, isso vai representar um aumento no custo de fabricação. Esse custo vai se somar aos custos de outros departamentos por onde o produto passar.

O Quadro 96 apresenta a situação de uma entidade com três departamentos. Um determinado produto passa por esses departamentos. No departamento A, o produto começa a ser fabricado. Nesse departamento, são somados os custos de material direto, mão-de-obra direta e custos indiretos. Essa soma representa o total dos custos no Departamento A. Quando dividimos pelo número de unidades, temos o custo por unidade ao passar pelo primeiro departamento.

| Departamento A | Departamento B | Departamento C |
|---|---|---|
| | Custos Totais Transferidos do Dep. A | Custos Totais Transferidos do Dep. B |
| Material Direto | + Material Direto | + Material Direto |
| + Mão-de-obra Direta | + Mão-de-obra Direta | + Mão-de-obra Direta |
| + Custos Indiretos | + Custos Indiretos | + Custos Indiretos |
| = Total dos Custos no Dep. A | = Total dos Custos no Dep. B | = Total dos Custos no Dep. C |
| : Unidades produzidas | : Unidades produzidas | : Unidades produzidas |
| = Custo por unidade | = Custo por unidade | = Custo por unidade |
| x Unidades Transferidas para Dep. B | x Unidades Transferidas para Dep. C | x Unidades Transferidas para Prod. Acabados |

Quadro 96: Custeio por processo
**Fonte**: elaborado pelo autor

Após esse departamento, o produto é transferido para o Departamento B. Nesse departamento, podem ser agregados mais custos de material direto, mão-de-obra direta ou custos indiretos. Somando com os custos totais que foram transferidos do Departamento A, temos o total dos custos do produto após passar pelo Departamento B.

Na terceira etapa, o produto passa pelo Departamento C. Os custos ocorridos até aquele momento, incluindo também os custos do Departamento A, são agregados aos custos específicos desse departamento. Depois de passar pelo último departamento, o produto está acabado e irá para o estoque da entidade até o momento de sua venda.

No final de um exercício social, é necessário fazer estimativa do estoque da entidade. Parte desse estoque está acabada, pois já percorreu todo o fluxo de produção. Nesse caso, a estimativa do custo do estoque de produto acabado é feita por meio da multiplicação do custo por unidade pela quantidade de estoque acabado. Uma outra parte ainda não começou a ser processada, sendo matéria-prima. Esse estoque é fácil de ser avaliado, pois será mensurado pelo seu custo de aquisição ou custo histórico.

**Todo esse procedimento deve ser feito para cada tipo de estoque. Trabalhoso, mas não difícil!**

Um problema surge com o estoque que está em processamento no final do exercício social. É necessário avaliar esse estoque. Aquelas unidades que já completaram o processo no departamento e que ainda não começaram a ser processadas em outro podem ser avaliadas pelo custo de forma bastante fácil. Esse custo é aquele que consta no final das colunas da figura para cada departamento. Entretanto, caso um produto esteja em processamento num departamento, é necessário

fazer um cálculo bastante simples para determinar a proporção do seu processamento.

Vamos imaginar que dez unidades ainda estavam em processamento no final do exercício social no Departamento A. O contador faz um levantamento para verificar qual era a percentagem do processamento que já foi realizado. Se 40% do processo já foi realizado, o valor desse estoque corresponderá aos 40% do custo por unidade que consta da primeira coluna da ilustração anterior. Isso recebe a denominação de equivalente de produção.

## Custeamento por atividades

Nas primeiras Unidades desta disciplina, mostramos o uso da análise de custo, volume e lucro (CVL), e da margem de contribuição no processo decisório. Na Unidade anterior e nesta, mostramos como ocorre o processo de alocação dos custos, também denominado custeio por absorção.

Na década de 1970, pesquisadores perceberam que estava ocorrendo uma grande transformação nas empresas, particularmente nas indústrias dos países desenvolvidos. No início do século XX, a estrutura dos custos de uma indústria era constituída principalmente pelos custos de mão-de-obra direta e material direto. Setenta anos depois, se constatou que a maioria dos custos eram os indiretos.

Essa tendência criava um problema para a Contabilidade de Custos, já que os custos indiretos são geralmente alocados aos produtos ou serviços. Por esse motivo, diversos autores passaram a acreditar que o uso de procedimentos de alocação poderia distorcer o resultado final do custo unitário. Outros chegaram a afirmar que a Contabilidade de Custos era um empecilho à produtividade.

Constatações empíricas mostraram que o cálculo de custo em diversas empresas era realizado por meio de alocações simplistas baseadas no volume. Essas alocações enfatizavam, como critério de ra-

teio, a quantidade produzida, e o número de horas trabalhadas, entre outros. A crítica era de que o volume, expresso por meio desses critérios de rateio, era somente uma das variáveis que deveriam ser usadas na apuração dos custos.

Como alternativa para resolver esses problemas, surgiu o custeamento por atividades ou *Activity Based Costing* (ABC). Sua fundamentação teórica era de que as atividades são usados pelos produtos, serviços e outros objetos de custos. Com base nisso, o ABC enfoca as atividades e aloca os custos indiretos com base nos recursos que foram consumidos em cada atividade.

**Diferentes pesquisas realizadas nas empresas mostraram que as práticas de contabilidade de custos podem variar conforme o país. Enquanto em alguns países ocorreu grande ênfase nos sistemas de custos e seu aperfeiçoamento, em outros o foco foi fazer da apuração de custos uma ferramenta auxiliar no processo de desenvolvimento do produto e no controle da qualidade. No caso específico do Brasil, a contabilidade de custos só começou a ter um maior desenvolvimento com a redução da taxa de inflação, em meados da década de 1990.**

Algumas atividades podem adicionar valor, ou seja, ser percebidas como relevantes para o cliente, e aumentar a riqueza do produto ou serviço consumido. Outras atividades não adicionam valor, pois aumentam o custo, mas não o valor para os clientes. Um exemplo de atividade que não agrega valor é a movimentação do material dentro da fábrica. Outro exemplo seria fazer o trabalho novamente por falha no processo. Em ambos os exemplos, temos aumento do custo do produto, muito embora isso não tenha importância para o cliente. É razoável que, diante disso, essas atividades sejam modificadas ou eliminadas.

É importante reduzir as atividades que não agregam valor.

Para poder fazer a alocação dos custos indiretos, o ABC tenta localizar fatores que afetam o custo total. Esses fatores recebem o nome de direcionadores de custos. Quando um direcionador de custo apresenta uma variação, isso afeta o custo total.

O exemplo da gráfica que usamos anteriormente é interessante para mostrar como isso funciona na prática. Uma gráfica trabalha por ordem. Cada nova ordem representa uma parada nas máquinas, uma nova editoração e uma maneira diferente de finalizar um produto. Considerar somente a quantidade mão-de-obra usada ou o número de impressos realizados não traduz os custos de parada – denominados *setups* – e outras variáveis, ou direcionadores, que influenciam os custos.

Outro exemplo, muito usado na literatura de custos, é o caso das duas fábricas de canetas. Ambas possuem capacidade de produção de 1 milhão de canetas. A primeira fábrica só fabrica canetas azuis, e seu processo produtivo é bastante simples, sem paradas na produção e sem complexidades na manipulação dos estoques. Por conta disso, o custo unitário é baixo. A segunda fábrica produz 900 mil canetas azuis, e o restante, 100 mil de canetas de cinco cores diferentes. Como existem mais cores, isso significa uma série de procedimentos adicionais, aumentando a complexidade de manipulação dos estoques, por exemplo.

No custeio tradicional, o custo unitário seria obtido através da divisão do custo total pelo número de canetas produzidas. Isso daria uma impressão de que a fábrica com maior diversidade de canetas teria um custo unitário maior, sendo pouco competitivas as suas canetas. Na realidade, a presença de complexidade aumentou os custos das canetas de outras cores. O ABC pode alocar os custos, não somente pelo número de unidades produzidas, mas também por fatores que expressam essa maior complexidade da segunda fábrica. Para isso, a segunda fábrica não teria somente o volume como direcionador de custos.

O Quadro 97 apresenta algumas atividades e possíveis direcionadores de custos. Naturalmente que, para cada atividade, podemos ter um número muito grande de direcionadores. Isso mostra um dos principais problemas do custeamento por atividades: o custo de implantação e manutenção é elevado e, por esse motivo, ele é usualmente adotado em grandes empresas.

| Atividades | Direcionador de Custo |
|---|---|
| Pesquisa | Número de projetos de pesquisa<br>Horas de trabalho num projeto<br>Complexidade da técnica do projeto |
| *Design* de produtos, serviços e processos | Número de produtos em desenho<br>Número de peças por produto<br>Número de horas dos engenheiros |
| Produção | Número de unidades produzidas<br>Custo da mão-de-obra direta<br>Número de *setups*<br>Número de mudanças técnicas |
| *Marketing* | Número de propagandas executadas<br>Número de pessoal de vendas<br>Vendas em R$ |
| Distribuição | Número de itens distribuídos<br>Número de clientes<br>Peso dos itens distribuídos |
| Atendimento ao cliente | Número de chamadas<br>Número de produtos consertados<br>Horas gastas com reparo de produtos |

Quadro 97: Exemplos de direcionadores
**Fonte**: HORNGREN (2000, p.21)

Com efeito, a adoção do custeamento por atividades significa um levantamento completo dessas atividades na entidade e um desenvolvimento de um conjunto de direcionadores. Geralmente, a implantação do ABC é feita conjuntamente com um programa de gestão. Dependendo das características da entidade, o custeamento por atividade pode ser inviável.

Uma segunda crítica ao custeamento por atividade é se ele representa algo novo na contabilidade ou uma mera sofisticação do custeio por absorção. Depois do debate acalorado que se seguiu às primeiras experiências com o ABC, parece que hoje essa questão já não é mais tão importante contribuição à mensuração contábil, nem é a única solução possível.

Outras alternativas também surgiram para tentar resolver os problemas que foram constatados no custeamento tradicional e no próprio ABC. Já citamos, na Unidade anterior, a Teoria das Restrições, que, apesar do sucesso editorial do livro **A meta**, em que as idéias são

apresentadas de maneira didática, teve pouca aplicação prática nas empresas.

Observamos, no Brasil, o desenvolvimento de duas correntes de estudos que influenciaram o debate acadêmico e, em alguns casos, a aplicação de mensuração de cursos nas empresas:

- a Unidade de Esforço de Produção (UEP): surgindo principalmente na Região Sul do País, através da divulgação das idéias de Allora. Esse método tem sido adotado por algumas indústrias dessa região. Sua idéia básica era a necessidade de transformar os valores monetários numa medida física, que não sofresse influência da valorização ou desvalorização da moeda. Esse sistema possui uma grande limitação pelo fato de estar restrito à área fabril das entidades, não mensurando adequadamente os cursos administrativos;

- Gestão Econômica – Gecon: surge a partir das idéias desenvolvidas por Catelli, em São Paulo. Esse método pretende ser um aperfeiçoamento do custeio direto, não admitindo a existência de alocações de custo. A Gecon usa conceitos como resultado econômico divisional e preço de transferência, que vamos estudar na próxima Unidade. Talvez o grande problema desse sistema seja a complexidade na sua implementação, cujas experiências reais estão restritas a algumas poucas empresas estatais.

Tanto o UEP quanto a Gecon são tentativas de criar opções ao custeio direto, por absorção e por atividades. O que temos observado é que a escolha de um sistema de custos é influenciada pelas características da entidade. Pequenas entidades podem adotar o custeio por absorção e o direto para ajudar nas decisões. Em outras situações, é possível mesclar, usando o UEP para a área fabril e o custeamento por atividades para a área administrativa.

Em entidades nas quais o grau de aprendizagem é muito rápido e os custos diminuem de forma significativa logo após serem introduzidos no mercado, como pode ocorrer com o setor de eletrodomésticos, o uso da curva de aprendizagem e o estudo do ciclo de vida do produto podem ser mais adequados. Já em entidades que fazem pes-

quisas, como ocorre com empresas farmacêuticas, saber em qual momento uma pesquisa deve ser interrompida ou pode continuar talvez seja mais importante. Em tais situações, o uso de opções reais pode ser mais interessante do que o desenvolvimento de um complexo sistema de custos.

Desde que as críticas sobre a contabilidade gerencial foram feitas, surgiram alternativas interessantes para resolver alguns dos problemas apontados. O custeamento por atividades talvez seja a alternativa mais difundida, mas não é a única.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| Os custos dos departamentos de serviços são elevados? | Custos dos departamentos de serviços/custo total. | Proporção dos custos das atividades-meio. | É interessante fazer uma análise comparativa no tempo, para tentar verificar se esse índice não está muito elevado. |
| O custo da entidade é competitivo? | Custo unitário da entidade em relação aos concorrentes ou em relação ao preço de mercado. | Se a estrutura da entidade está enxuta ou não. | Se o custo unitário estiver acima do preço de mercado, pode ser um sinal de problemas de custos para a entidade. |
| Qual o produto mais rentável da entidade? | Preço menos custo unitário por linha de produto. | Produto que possui maior lucratividade. | Quanto maior o lucro, mais rentável é o produto. Deve-se tomar o cuidado de não usar essa informação para descontinuar um produto (vide Unidade 7). |

Quadro 98: Analisando a informação contábil: resumo

**Fonte**: elaborado pelo autor

## Saiba mais...

- Caso você tenha interesse, é possível conhecer melhor a UEP, a Gecon e a Teoria das Restrições. Para a UEP, sugerimos um livro de 1995 denominado **UP – Unidade de Medida na Produção para Custos**, de Valério Allora e Franz Allora, da Thomson Pioneira, que você poderá encontrar numa biblioteca. O livro, infelizmente, está esgotado em algumas livrarias.
- Sobre a Gecon, muito já se escreveu sobre esse sistema, nem sempre de maneira clara e direta. Uma referência usada pelos seus defensores tem sido a coletânea de textos contida no livro – nem sempre didático – denominado **Controladoria**, de Armando Catelli, da Editora Atlas, publicado em 2001.
- Sobre a Teoria das Restrições, sugerimos o **A meta**, de Jeff Cox e Goldratt, sendo esse último o criador da teoria. O livro é de fácil leitura e explica a teoria por intermédio de um romance. Foi editado pela Nobel.
- O livro **Relevância perdida**, citado na Unidade, apesar de ter tido uma tradução para o português no passado, só é encontrado em inglês. Para ler sobre o ABC, recomendamos o livro de Kaplan e Cooper, pela Editora Futura, **Custo e desempenho**, de 1998. Kaplan tem lançado uma série de livros em que faz alguns vínculos interessantes entre estratégia, medidas de desempenho e custos. Destacamos **A estratégia em ação**, de David Northon, de 1997, da Editora Campus. Esse autor também possui o livro **Contabilidade Gerencial**, com três outros autores, lançado pela Atlas em 2000.

## RESUMO

Nesta Unidade, tratamos da apuração do custo unitário. Estudamos como se dá o processo de alocação de custos numa entidade e observamos que a apuração do custo unitário pode ter várias finalidades. Vimos, ainda, diferentes situações de aplicação do custeio por ordem, do custeio por processo e do custeio por atividades.

**Chegamos ao final da Unidade 8, na qual você conheceu instrumentos para apurar o custo unitário dos produtos ou serviços. Quanto custa? Para responder a essa pergunta, a contabilidade de custos deve utilizar-se das técnicas que aprendemos nesta Unidade. Conforme afirmamos na Unidade anterior, essa informação é sigilosa, devendo ser de conhecimento somente da entidade. Você saberia imaginar situações em que o concorrente poderia se aproveitar dessa situação?**

## Atividades de aprendizagem

1. Cite algumas razões para uma entidade fazer alocação de custos.

2. Qual a diferença entre o custeio por ordem e o custeio por processo?

3. Usando um hospital como exemplo, descreva as etapas necessárias para apurar o custo de cada paciente.

4. Você seria capaz de imaginar um exemplo de um produto em que poderia usar, numa parte do processo, o custeio por ordem, e em outra parte, o custeio por processo?

5. Em sua opinião, qual custeio é mais preciso? E qual é o que teria uma menor despesa de implantação?

6. Como o ABC tornou-se uma solução para os problemas dos custeios tradicionais, muitas empresas passaram a dizer que estavam implantando esse sistema ou tinham pretensão de implantá-lo. Muitas vezes, o que se tinha era um custeio por absorção disfarçado. Você seria capaz de explicar as razões para que o administrador divulgasse a implantação do ABC? Muitas empresas começaram a implantar o ABC e depois o abandonaram. Você seria capaz de encontrar possíveis explicações para que isso tenha ocorrido?

UNIDADE

9

# Avaliação de desempenho, preços de transferência e descentralização

# Objetivo

Nesta Unidade, vamos conhecer as medidas de avaliação de desempenho das unidades, o preço de transferência, a descentralização e a criação de valor agregado.

# Avaliação de desempenho, preço de transferência e descentralização

## Introdução

Caro estudante!

Estamos iniciando nossa última unidade. Na Unidade 4, discutimos a questão do controle dos recursos de caixa. Agora, a nossa discussão, nesta Unidade, completa aquela iniciada anteriormente.

Esta Unidade se refere à contabilidade de grandes organizações, que necessitam descentralizar suas ações e precisam, ao mesmo tempo, avaliar o desempenho das unidades descentralizadas.

A expansão das organizações industriais no século XIX criou uma série de problemas gerenciais. Algumas dessas empresas fizeram uma grande expansão no seu setor, criando alguns oligopólios. Em outras, a expansão ocorreu para outros setores, criando linhas de produtos diferentes ou até mesmo novas empresas dentro de uma corporação maior. Em ambos os casos, tornava-se necessária a criação de medidas que pudessem fazer uma mensuração do desempenho dessas unidades, algumas delas distantes fisicamente ou em setores diferentes.

Como analisar se os administradores de uma empresa estavam com um desempenho compatível para os acionistas? Parte da resposta surgiu na empresa DuPont, então um conjunto difuso de atuação de diferentes setores, que precisava de um instrumento para medir seu desempenho nesses setores. A fórmula DuPont é um mecanismo até hoje usado para comparar as unidades de uma empresa. Essa fórmula foi posteriormente usada em outros setores, adquirindo uma forte presença na história do crescimento gerencial da General Motors.

Em grandes organizações, as tarefas devem ser delegadas. Ao fazer essa delegação de tarefas, o administrador mantém a responsabilidade pelos atos do subordinado. Um problema que surge é a necessidade de se certificar se as ações do subordinado estão de acordo com os objetivos da entidade.

Temos aqui o dilema descentralização versus centralização, objeto de estudo da teoria e da prática administrativas. Grandes organizações precisam descentralizar sem que percam o controle das ações que estão sendo realizadas. A descentralização é a delegação do processo decisório de uma unidade para as subunidades. Quanto maior for a delegação desse processo decisório, maior será a descentralização.

A escolha pela descentralização pode ocorrer pelo fato de que as pessoas das subunidades podem ter melhor conhecimento das condições locais. Uma outra vantagem da descentralização é distribuir o processo decisório para a organização, deixando que a direção tenha o foco somente nas decisões estratégicas. A descentralização pode trazer problemas para as entidades quando os gestores das subunidades deixam de focar a organização como um todo.

## Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho de uma entidade pode ser feita nas suas divisões (ou departamentos e setores), mas também pode ser feita por tipo de produto ou por localização geográfica. A contabilidade deve mensurar o desempenho de cada uma dessas unidades, podendo usar, para isso, índices financeiros. Vamos estudar nesta Unidade dois desses índices: o retorno sobre investimento (ROI) e o lucro residual.

### Retorno sobre investimento

O retorno sobre investimento é conhecido como ROI (*return on investment*) e mensura a relação entre o lucro obtido por cada unidade em relação ao investimento. A fórmula de cálculo é a seguinte:

$$ROI = \frac{Lucro\ Operacional}{Investimento}$$

O lucro operacional considera a receita de cada unidade menos os custos dos produtos, mercadorias e serviços vendidos, menos as despesas operacionais (despesas com vendas, administrativas e outras despesas). Deve ser notado que não são consideradas, no cálculo do retorno, as despesas financeiras (basicamente, juros dos empréstimos da entidade), que são não operacionais. Os valores dos custos para cada unidade são aqueles obtidos pela contabilidade de custos. Quando estamos considerando a avaliação de desempenho de uma divisão de negócios de uma entidade, os custos devem incluir as alocações feitas, conforme aprendemos na Unidade 8. Para obtenção da receita, devemos considerar o preço de transferência, que vamos discutir mais adiante nesta Unidade.

Receitas
– Custos dos Produtos/Mercadorias/Serviços Vendidos
= Lucro Bruto
– Despesas Operacionais:
    Vendas
    Administrativas
    Outras
= Lucro Operacional

Quadro 99: Cálculo do lucro operacional
**Fonte**: elaborado pelo autor

Para obtenção do valor do investimento, temos diversas alternativas possíveis. Uma delas, a mais adequada, seria considerar o ativo operacional de cada unidade. Nesse ativo operacional, estariam incluídos os ativos permanentes (máquinas, terrenos, equipamentos, entre outros) e os estoques existentes. O valor do ativo operacional pode ser o valor inicial, o valor médio ou o valor final. O mais usado seria o valor médio, que refletiria os ativos que existiriam, em média, durante o período em que o lucro foi gerado.

A partir da expressão do ROI apresentada anteriormente, podemos fazer a seguinte adaptação:

$$ROI = \frac{Lucro\ Operacional}{Investimento} \times \frac{Vendas}{Vendas}$$
$$ROI = \frac{Lucro\ Operacional}{Vendas} \times \frac{Vendas}{Investimento}$$

O primeiro termo corresponde à margem operacional* e indica quanto a unidade está conseguindo ganhar para cada unidade de vendas. É uma medida de rentabilidade, próxima àquela de margem que estudamos anteriormente. O segundo termo corresponde a uma medida de rotação do capital. Em outras palavras, indica quanto o investimento realizado está conseguindo obter de vendas. Temos, então, que:

*ROI = Margem Operacional x Rotação do Capital*

Vamos considerar um exemplo de uma unidade que gerou, num determinado período, um lucro operacional de R$ 20 mil para investimentos de R$ 80 mil e vendas de R$ 160 mil. O cálculo do ROI pelas duas expressões é feito facilmente.

- Primeira alternativa:

$$ROI = \frac{20.000}{80.000} = 0{,}25\ ou\ 25\%$$

- Segunda alternativa:

$$Margem = \frac{20.000}{160.000} = 0{,}125\ ou\ 12{,}5\%$$
$$Rotação = \frac{160.000}{80.000} = 2$$
$$ROI = 12{,}5\% \times 2 = 25\%$$

O uso do ROI mostra que a rentabilidade de uma unidade é proveniente da margem operacional e da rotação. A partir do ROI, é possível verificar a importância dessas variáveis no processo de

lucratividade de uma unidade. Além disso, é possível fazer uma análise para verificar o que se deve fazer para manter a rentabilidade quando, por exemplo, ocorrer uma redução na margem. O Quadro 100 apresenta uma tabela com alguns dos valores possíveis. Na primeira coluna, colocamos a margem, com os valores se reduzindo em 1% a cada linha. Na segunda coluna, colocamos o valor da rotação necessária para que a unidade continue com o ROI de 25%. Uma forma simples de encontrar os valores da segunda coluna é dividir 25% pela margem. Observe que reduções na margem precisam ser compensadas pela maior rotação do investimento. Ou seja, o investimento realizado deve gerar cada vez mais receitas.

| Margem | Rotação | ROI |
|---|---|---|
| 12,50% | 2,00 | 25% |
| 11,50% | 2,17 | 25% |
| 10,50% | 2,38 | 25% |
| 9,50% | 2,63 | 25% |
| 8,50% | 2,94 | 25% |
| 7,50% | 3,33 | 25% |
| 6,50% | 3,85 | 25% |
| 5,50% | 4,55 | 25% |
| 4,50% | 5,56 | 25% |
| 3,50% | 7,14 | 25% |
| 2,50% | 10,00 | 25% |

Quadro 100: Relação entre margem, rotação e ROI
**Fonte**: elaborado pelo autor

Essa análise que realizamos permite mostrar que a melhoria na rentabilidade de uma unidade pode ser obtida de três formas:

- melhorando a margem;
- melhorando a rotação; e
- melhorando ambas as variáveis.

O processo de mensuração do desempenho de cada unidade depende dos valores de receitas de cada divisão. Essa questão é solucionada por meio do preço de transferência, que vamos estudar a seguir.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| O retorno sobre o investimento é adequado? | ROI, retorno sobre investimento. | Qual o retorno obtido para cada unidade de investimento realizada? | Quanto maior o resultado, maior o retorno obtido. Pode ser usado para analisar uma entidade, mas também suas unidades. |

Quadro 101: Analisando a informação contábil: recursos escassos
**Fonte**: elaborado pelo autor

## Preço de transferência

Como estamos avaliando o desempenho das unidades de uma organização, é necessário estabelecer o valor da receita que será obtida. Na Unidade anterior, mostramos uma situação na qual o processo de produção ocorre internamente na entidade. Esse produto passa por diversos departamentos até a sua finalização, quando será vendido e gerará receita para a entidade. Mostramos, naquela Unidade, como mensurar o custo de cada departamento, por meio do processo de alocação. Falta discutir a mensuração da receita de cada departamento ou unidade.

A pergunta que devemos responder é: como efetuar a mensuração de receita de cada unidade? Essa pergunta é simples de responder, quando a unidade efetua vendas para o mercado. Nesse caso, a receita é o próprio valor das vendas. Entretanto, quando uma unidade não produz para o mercado, mas para outro departamento, é necessário estabelecer uma forma de medir sua receita.

Infelizmente, nesse caso, a resposta para nossa pergunta não é tão simples e fácil. Conforme já dissemos antes, a metodologia de avaliação de desempenho é geralmente usada em grandes organizações, que, diante da necessidade da descentralização, em maior ou menor grau, precisam de um instrumento de avaliação de desempenho.

Para estabelecer uma receita dentro da organização, é necessário determinar um preço para o produto que a unidade produziu e que é transferido para outra unidade. O preço de transferência é o preço considerado para mensurar o valor do produto que está sendo transferido de uma unidade para outra, dentro da mesma organização.

Para escolher qual o método a ser adotado de preço de transferência, devemos levar em consideração: as características de cada entidade, o objetivo da avaliação de desempenho, a autonomia que se deseja, os fatores legais que possam existir e outros fatores.

Existem três métodos para calcular o valor do preço de transferência:

- **preço de mercado**;
- **preço baseado no custo**; e
- **preço negociado**.

Vamos detalhar cada um desses métodos a seguir.

## Preço de mercado

Nesse caso, usa-se como preço de transferência o preço de mercado do produto. Considere o exemplo de um departamento de recursos humanos de uma organização que ministra um curso de aperfeiçoamento para os funcionários dos departamentos de produção. Nessa situação, o valor do preço de transferência do produto "curso" deverá ser o preço de mercado de um curso com aquelas características.

Para entender como o preço de mercado é usado como preço de transferência, considere um exemplo de uma entidade com dois departamentos, Alfa e Beta. O produto é processado inicialmente em Alfa e depois transferido para Beta, que o vende para o mercado. O departamento Alfa possui custo variável de R$ 56 por unidade e custo fixo de R$ 28. O departamento Beta tem custo variável de R$ 25 e custo fixo de R$ 5, além do custo do produto proveniente do departamento Alfa.

O departamento Alfa pode vender o produto, após o processamento, por um preço de R$ 98. Esse valor pode ser maior ou menor do que o custo unitário (nesse caso, é maior), mas será o valor que vai compor a receita do departamento e será considerado como custo para o departamento Beta. O produto, após passar pelo departamento Beta, será vendido no mercado por R$ 154, e esse será o preço de transferência para o departamento.

| | Alfa | Beta | Empresa |
|---|---|---|---|
| Preço Venda | 98 | 154 | 154 |
| Custo Variável | 56 | 25 | 81 |
| Custo Fixo | 28 | 5 | 33 |
| Preço Transferência | – | 98 | – |
| Custo Total | 84 | 128 | 114 |
| Lucro | 14 | 26 | 40 |

Quadro 102: Preço baseado no mercado
**Fonte**: elaborado pelo autor

O Quadro 102 apresenta a demonstração do resultado para os dois departamentos e para a empresa. Na primeira coluna, temos o departamento Alfa, e o preço de venda corresponde ao preço de transferência obtido no mercado. Na segunda coluna, temos a demonstração do departamento Beta, incluindo o custo variável fixo e o valor do produto transferido do departamento Alfa para Beta pelo valor de mercado. Finalmente, a terceira coluna mostra o desempenho da empresa. Corresponde, basicamente, à própria demonstração do resultado. No preço de venda, deve constar o preço de venda no mercado no último departamento, nesse caso, o Beta. O custo variável e o custo fixo são a soma dos custos dos departamentos. Nesse caso, não deve constar o preço de transferência.

Existindo o preço do produto que está sendo transferindo no mercado e sendo os departamentos autônomos para tomarem as suas decisões, o preço de mercado será o melhor método para a entidade. Entretanto, nem sempre essas duas condições estarão presentes.

Uma das dificuldades de aplicação desse método é a existência de mercado para determinação do preço de transferência. Muitos pro-

dutos não possuem um mercado onde se possa obter a informação do preço de transferência. É o caso, por exemplo, de um produto de uma indústria na qual o custeio é por processo. Se não existir mercado para as etapas do processo, é impossível usar o preço de mercado.

Em outros casos, existe o mercado, mas temos dificuldades de estabelecer uma comparação entre as características do produto interno e do externo. É o exemplo do curso de aperfeiçoamento oferecido pelo departamento de recursos humanos, que possui características próprias que o diferem de um curso oferecido numa instituição de ensino ou numa empresa de treinamento.

Um outro problema que pode acontecer é a dificuldade de cotar preços para cada operação que requer um preço de transferência. Ocorrendo muitos cursos oferecidos pelo departamento de recursos humanos, cada um deles necessita de uma cotação do preço praticado pelo mercado.

## Preço baseado no custo

O preço de transferência baseado no custo é mais fácil de usar do que o anterior. Ao valor do custo, é adicionada uma margem de lucro, e o valor total passa a ser o preço de transferência. O valor da margem e a forma de cálculo do custo devem ser previamente determinados. Com respeito ao custo, pode-se determinar o custo baseado somente nos custos variáveis ou usando também os custos fixos.

Usar o preço de transferência baseado no custo de cada unidade pode ter alguns problemas sérios. Quando uma unidade possui ineficiências, o que gera um maior custo nos produtos, a adoção do preço baseado no custo faz com que essas ineficiências sejam repassadas para a unidade que compra o produto. Isso reduz os incentivos para que esse tipo de problema seja corrigido.

Considere um exemplo de uma empresa com custeio por processo que usa o custo unitário mais uma margem de 10%. O departamento A faz o primeiro processamento, e o departamento B, que recebe o produto de A, faz o acabamento. A entidade optou por adotar todos os custos no preço de transferência. O Quadro 103 apresenta as demonstrações do resultado dos dois departamentos.

| Departamento A | | Departamento B | |
|---|---|---|---|
| | | Custos Totais Transferidos do Dep. A | 154.000 |
| Material Direto | 45.000 | + Material Direto | 6.300 |
| + Mão-de-obra Direta | 70.000 | + Mão-de-obra Direta | 14.700 |
| + Custos Indiretos | 35.000 | + Custos Indiretos | 26.000 |
| = Total dos Custos no Dep. A | 150.000 | = Total dos Custos no Dep. B | 201.000 |
| : Unidades produzidas | 30.000 | : Unidades produzidas | 29.000 |
| = Custo por unidade | 5,00 | = Custo por unidade | 6,93 |
| x Unidades Transferidas para Dep. B | 28.000 | x Unidades Vendidas pelo Dep. B | 31.000 |
| = Custo Total das Unidades | 140.000 | = Custo Total das Unidades | 214.862 |
| + Margem de 10% | 14.000 | + Margem de 10% | 21.486 |
| = Receita com Preço baseado no custo | 154.000 | = Receita com Preço baseado no custo | 236.348 |

Quadro 103: Preço baseado no custo
**Fonte**: elaborado pelo autor

No departamento A, temos os custos de material direto, mão-de-obra direta e custos indiretos. A soma desses custos, de R$ 150 mil, representa os custos de produção do departamento no período. Como foram fabricadas 30 mil unidades, o custo por unidade é de R$ 5,00. Dessas unidades produzidas, 28 mil foram transferidas para o departamento B, o que significa um custo de R$ 140 mil, ou R$ 5 x 28 mil. Colocando a margem de 10% ou R$ 14 mil, temos uma receita, usando o preço de transferência baseado no custo, de R$ 154 mil.

O valor de R$ 154 mil será parte do custo do departamento B, que, somado aos custos diretos e indiretos (material, mão-de-obra e custos indiretos), chega ao custo do departamento no período de R$ 201 mil. Tendo sido produzidas 29 mil unidades, o custo unitário será de R$ 6,93 ou R$ 201 mil. Ao custo por unidade, somamos a margem de 10% e teremos o valor de R$ 236.348.

Vamos considerar que exista uma ineficiência no departamento A, fazendo com que o custo do material direto tenha sido 15% acima do normal. Essa ineficiência faz com que o custo total das unidades seja maior do que deveria. Como o preço de transferência é feito por meio do custo mais 10% de margem, a receita do departamento A será obtida a partir desse valor, que será repassado ao departamento B.

Como o departamento A será remunerado sempre a partir do custo mais a margem de 10%, não existe um incentivo para que a ineficiência seja corrigida. Sem a ineficiência do departamento, o custo total da entidade, após o produto passar pelos dois departamentos de produção, seria 3% a menos, conforme demonstrado no Quadro 104.

| Departamento A | | Departamento B | |
|---|---|---|---|
| | | Custos Totais Transferidos do Dep. A | 147.070 |
| Material Direto | 38.250 | + Material Direto | 6.300 |
| + Mão-de-obra Direta | 70.000 | + Mão-de-obra Direta | 14.700 |
| + Custos Indiretos | 35.000 | + Custos Indiretos | 26.000 |
| = Total dos Custos no Dep. A | 143.250 | = Total dos Custos no Dep. B | 194.070 |
| : Unidades produzidas | 30.000 | : Unidades produzidas | 29.000 |
| = Custo por unidade | 4,78 | = Custo por unidade | 6,69 |
| x Unidades Transferidas para Dep. B | 28.000 | x Unidades Vendidas pelo Dep. B | 31.000 |
| = Custo Total das Unidades | 133.700 | = Custo Total das Unidades | 207.454 |
| + Margem de 10% | 13.370 | + Margem de 10% | 20.745 |
| = Receita com Preço baseado no custo | 147.070 | = Receita com Preço baseado no custo | 228.200 |

Quadro 104: Preço baseado no custo: exemplo
**Fonte**: elaborado pelo autor

O problema é que o departamento B vai obter sua receita vendendo o produto no mercado. Ineficiências do departamento A são incorporadas ao custo do departamento B. Caso esses problemas não possam ser repassados ao preço do produto final, o departamento B termina por ter que absorver os problemas de ineficiência.

Vamos imaginar que o preço praticado pelos concorrentes seja de R$ 7,40 e que não seja possível vender o produto por um preço diferente. Nesse caso, apesar de o custo do departamento B ser de R$ 214.862 (ver Quadro 102), a entidade vai vender 29 mil unidades a R$ 7,40, o que significa uma receita de R$ 229.400. Como o custo total do departamento B foi de R$ 214.862 (vide novamente o Quadro 102), temos que o lucro do departamento B será de R$ 14.538. Dividindo esse valor pela receita, temos uma margem de 6,34%, abaixo de 10%. Isso mostra que ineficiências de outros departamentos são arcadas pelo departamento que vai vender o produto, nesse caso, o departamento B.

Uma forma de resolver esse problema é usar, em lugar do custo apurado, o custo-padrão. Nesse caso, sendo identificada a ineficiência, a entidade estabelece o custo sem esse problema.

Caso seja usado o custo real (não o custo-padrão), temos um outro problema do uso do preço de transferência baseado no custo: uma medida como o ROI perde o sentido de ser usada para fins de avaliação de desempenho.

## Preço baseado na negociação

É possível formar preço de transferência dentro da organização por meio da negociação direta entre as unidades. Os dirigentes de cada unidade se reúnem e acertam um preço entre eles.

Esse método exige tempo de cada administrador para que seja feita uma análise dos dados para a negociação. O resultado tende a favorecer o administrador com maior poder de barganha ou aquele com maior capacidade de negociar o preço. Em alguns casos, a negociação pode provocar problemas de relacionamento interno, sendo necessária a intervenção da administração superior.

## Problemas com o preço de transferência

Podemos notar que o estabelecimento do preço de transferência não é uma tarefa fácil para uma entidade. Em qualquer método escolhido, é necessário ter cuidado para que os problemas não prejudiquem a entidade.

A implantação do preço de transferência numa entidade não deve distorcer os seus objetivos. Sendo um instrumento criado para avaliar o desempenho, não deve conduzir a insatisfações internas, à perpetuação de ineficiências nem a induções de decisões de curto prazo em detrimento do crescimento e permanência de longo prazo.

Uma situação na qual a implantação do preço de transferência ocasionou problemas internos numa entidade ocorreu numa instituição financeira brasileira. Cada produto e serviço dos departamentos deveria ser “comprado” e “vendido” internamente por meio do preço de transferência. Cada unidade, representada pelas diretorias e agências bancárias, era avaliada por uma demonstração de resultado na qual existiam as receitas, obtidas com o preço de transferência, e as despesas. Cada administrador era avaliado segundo o resultado dessa demonstração de resultado.

Alguns problemas disfuncionais começaram a ocorrer, afetando o comportamento dos administradores. O setor de recursos humanos dessa instituição passou a “vender” os treinamentos, que passaram a

representar um custo para as atividades-fins. Uma das conseqüências da implantação do preço de transferência foi que os setores deixaram de ter estímulo para "usar" o departamento de recursos humanos, reduzindo de forma expressiva os funcionários em treinamento.

## Uso do preço de transferência em empresas multinacionais

Em empresas que atuam em mais de um país, o preço de transferência tem um papel importante não somente na avaliação do desempenho, mas também na administração tributária. Nesse tipo de empresa, é comum existirem transações que envolvam matriz e filial, ou filial e filial, em unidades que se localizam em diferentes países. Como a política tributária de cada país pode variar muito, o preço de transferência tem sido usado como um mecanismo de redução dos tributos a serem pagos em termos mundiais.

Para mostrar como o preço de transferência afeta o total de tributos pagos por uma empresa, considere o exemplo de uma empresa multinacional cuja matriz vende para a filial no Brasil um insumo usado na fabricação de um determinado produto. O valor da venda é de R$ 60.000, tendo existido um custo de fabricação de R$ 35 mil e despesas operacionais de R$ 10 mil. Ou seja, a matriz tem um lucro de R$ 15 mil antes dos impostos. No país-sede, a empresa paga 10% de imposto de renda, ou R$ 1.500, sobrando um lucro de R$ 13.500.

O insumo que é adquirido pela filial brasileira recebe um processamento de R$ 30 mil. A filial brasileira tem despesas operacionais de $ 5 mil. No mercado interno, a filial vende esse produto final a R$ 120 mil. O lucro antes de impostos da filial é apurado subtraindo a receita dos custos de processamento (R$ 30 mil) das despesas operacionais ($ 5 mil) e do preço de transferência (R$ 60 mil). Ou seja, o lucro antes de impostos é de R$ 25 mil. Como a alíquota do imposto de renda (e contribuição social) é de 34% no Brasil, a filial paga 34% de R$ 25 mil ou R$ 8.500 de tributos. Esses valores estão demonstrados no Quadro 105.

| | Matriz | Brasil |
|---|---|---|
| Receita | 60.000 | 120.000 |
| Custo Fabricação | (35.000) | (30.000) |
| Despesas Operacionais | (10.000) | (5.000) |
| Preço Transferência | – | (60.000) |
| Custo Total | (45.000) | (95.000) |
| Lucro antes de Imposto | 15.000 | 25.000 |
| Imposto de Renda | (1.500) | (8.500) |
| Lucro após Imposto | 13.500 | 16.500 |

Quadro 105: Efeito da tributação
**Fonte**: elaborado pelo autor

Vamos admitir que a multinacional resolva aumentar o preço de transferência de R$ 60 mil para R$ 80 mil. Com esse acréscimo, o lucro antes de impostos da matriz vai aumentar em 20 mil. Como a alíquota é de 10%, o total de imposto de renda pago será de R$ 3.500, um valor maior do que os R$ 1.500 do Quadro 105. Esse aumento representa um incremento no custo do produto que é fabricado no Brasil, reduzindo o lucro antes de impostos de R$ 25 mil para R$ 5 mil. Como a alíquota no Brasil é de 34%, o imposto de renda chega a R$ 1.700. A nova situação é mostrada no Quadro 106.

| | Matriz | Brasil |
|---|---|---|
| Receita | 80.000 | 120.000 |
| Custo Fabricação | (35.000) | (30.000) |
| Despesas Operacionais | (10.000) | (5.000) |
| Preço Transferência | – | (80.000) |
| Custo Total | (45.000) | (115.000) |
| Lucro antes de Imposto | 35.000 | 5.000 |
| Imposto de Renda | (3.500) | (1.700) |
| Lucro após Imposto | 31.500 | 3.300 |

Quadro 106: Efeito da tributação
**Fonte**: elaborado pelo autor

Quando comparamos as duas situações, nota-se que a empresa está pagando mais impostos na matriz, onde a alíquota é menor, e menos impostos no Brasil. Na primeira situação, o volume de impostos é de R$ 10 mil. Com o aumento no preço de transferência, o volume de impostos pagos cai para R$ 5.200 ou $ 3.500 mais R$ 1.700.

Nesse caso, o preço de transferência possui a função de ajudar a empresa a reduzir a carga tributária.

Com efeito, o preço de transferência tem sido um importante instrumento na redução da carga tributária das empresas. Isso, naturalmente, gerou uma reação das autoridades tributárias dos países prejudicados por isso, como é o caso do Brasil, que passaram a criar regras impositivas, tentando reduzir as possibilidades de administração tributária.

A questão do preço de transferência como um mecanismo de redução da carga tributária também preocupa países desenvolvidos que perceberam que as empresas estavam usando os paraísos fiscais para elisão tributária. **Elisão** é o termo usado para designar a redução legal da carga tributária através da administração tributária.

## Criação de valor agregado

O objetivo de uma entidade com fins lucrativos é a criação de valor para os seus acionistas. A criação de valor acontece quando o retorno de uma entidade é superior ao custo de oportunidade do seu capital.

Quando se avalia o desempenho das unidades descentralizadas de uma entidade, é importante verificar se elas estão ajudando a criar valor. Em outras palavras, se o retorno obtido é compatível com o capital usado e seu custo.

Existem diferentes formas para mensurar a agregação de valor de uma unidade de uma organização. A base dessas medidas é fazer a comparação do retorno obtido com o custo de oportunidade do capital, denominado lucro residual. Caso a comparação seja positiva, temos uma situação de agregação de valor:

*Lucro Residual = Lucro Operacional – Custo de Oportunidade x Investimento*

No início desta Unidade, tecemos considerações sobre o lucro operacional e o investimento. Resta fazer alguns comentários sobre o custo de oportunidade do capital.

**GLOSSÁRIO**

*Lucro residual – relação entre o lucro operacional menos a remuneração do investimento.

**O conceito de lucro residual* pode ser encontrado na literatura com a denominação de *economic value added* (EVA), valor econômico adicionado (VEA) ou lucro econômico.**

Esse custo de oportunidade é expresso em percentagem e deve mostrar o custo que a entidade tem para obter os recursos financeiros necessários para fazer o investimento. Se uma entidade possui dívida com instituições financeiras, a taxa de juros dos empréstimos, livres dos impostos, pode ser uma razoável aproximação desse custo. Já o custo do capital próprio é mais complicado de ser obtido, sendo esse um assunto a ser tratado no estudo de finanças.

O valor do custo de oportunidade também pode ser obtido a partir de uma política de remuneração da entidade para os investimentos realizados. Se uma entidade determina uma rentabilidade mínima de 15% para seus investimentos, essa taxa pode ser o parâmetro a ser usado na expressão do lucro residual.

Uma outra alternativa é buscar a rentabilidade de um investimento no mercado de capitais, como a remuneração de um título do governo, e somar a ela valores que expressem o risco da entidade.

Veja o resumo do uso do lucro residual para fins gerenciais (Quadro 107).

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| A unidade está agregando valor para a entidade? | Lucro residual. | Qual o lucro obtido acima do custo de oportunidade do capital. | Se o valor é positivo, a unidade está agregando valor. |

Quadro 107: Analisando a informação contábil: agregação de valor
**Fonte**: elaborado pelo autor

Observando a expressão do lucro residual, podemos notar que existem três formas de aumentar esse lucro de uma unidade e, conseqüentemente, da entidade:

- primeira: é aumentar o lucro operacional. O aumento do lucro operacional pode ocorrer pelo aumento das receitas, pela redução das despesas ou por ambos;

- segunda: é por meio da redução do custo de oportunidade do capital. Geralmente, essa opção implica buscar fontes de financiamento mais acessíveis;

- terceira: é reduzir o volume de investimento para conseguir obter a mesma rentabilidade. Isso significa trabalhar com uma menor quantidade de ativo permanente e estoques.

**O valor do custo de oportunidade do capital pode ser influenciado pelo país onde a entidade atua. Alguns países possuem uma estrutura para fazer negócios muito frágil, com um arcabouço jurídico que não garante, de maneira adequada, o investimento realizado. Nesse caso, temos o risco-país, que reflete esses problemas. Nos locais com um risco-país elevado, o valor do custo de oportunidade do capital é maior, indicando que é ainda mais difícil agregar valor nas atividades econômicas.**

## Uma análise com o ROI e lucro residual

A análise de desempenho pode ser feita tanto com o ROI quanto com o lucro residual. Ambos, quando usados de forma adequada, podem ajudar a entidade a agregar valor. Vamos apresentar um pequeno exemplo do uso dessas duas medidas para fins de análise de uma entidade.

Uma entidade possui lucro operacional de R$ 54 mil para investimentos de R$ 300 mil. O retorno atual é de 18%, obtido pela divisão dos dois valores. O custo de oportunidade do capital é de 12%. Essa

entidade está pensando em abrir uma filial em outra cidade, com lucro operacional de R$ 4.500, com necessidade de investimento de R$ 30 mil. Esse investimento produz, então, um retorno de 15%.

| | Atual | Projeto | Total |
|---|---|---|---|
| Investimentos | 300.000 | 30.000 | 330.000 |
| Lucro Operacional | 54.000 | 4.500 | 58.500 |
| ROI | 18,00% | 15,00% | 17,73% |
| | | | |
| Lucro Operacional | 54.000 | 4.500 | 58.500 |
| Custo de Oportunidade | 12% | 12% | 12% |
| Custo em $ | 36.000 | 3.600 | 39.600 |
| Lucro Residual | 18.000 | 900 | 18.900 |

Quadro 108: Lucro residual e ROI
**Fonte**: elaborado pelo autor

Como o retorno do projeto é inferior ao atual retorno da entidade, o ROI resultante diminui. Entretanto, mesmo com a redução do ROI, a decisão é interessante, pois o lucro residual é maior. Os resultados desses valores se encontram no Quadro 108.

## Saiba mais...

- A questão do preço de transferência pode ser discutida sob a ótica tributária. Para isso, sugerimos o livro **Preço de transferência**, da Price WaterHouse Coopers (uma empresa de auditoria), que foi editado pela Atlas em 1998.
- O livro **Finanças corporativas e valor**, de Alexandre Assaf Neto, também da Atlas, fornece um bom instrumento na questão financeira, inclusive com discussões sobre valor.
- Sobre EVA, existem diversas obras. O leitor poderá ter acesso, em língua portuguesa, à obra de Stewart, que popularizou o conceito de agregação de valor. Seu título é **Em busca do valor**, editado pela Bookman.

# RESUMO

Nesta Unidade, você conheceu as medidas de avaliação de desempenho de uma entidade, bem como o preço de transferência, a descentralização e a criação de valor agregado. Vimos que a descentralização exige que se criem medidas de desempenho das unidades descentralizadas.

| Questão | Informação | O que significa? | Como analisar? |
|---|---|---|---|
| ? | ⓘ | | |
| A entidade é lucrativa? | Demonstração do resultado. | A entidade tem lucro, se as receitas são maiores que as despesas. | É necessário verificar se o lucro que a entidade está obtendo é compatível com sua história, e com entidades do mesmo porte e setor. |
| A unidade está agregando valor para a entidade? | Lucro residual. | Qual o lucro obtido acima do custo de oportunidade do capital. | Se o valor é positivo, a unidade está agregando valor. |

Quadro 109: Analisando a informação contábil: resumo
**Fonte**: elaborado pelo autor

Caros estudantes!

Chegamos ao final da Disciplina de Contabilidade. Ao longo do Curso de Administração, você vai perceber que o tema "avaliação de desempenho" não é uma exclusividade da Contabilidade. Mas alguns dos instrumentos que discutimos nesta Unidade podem ser usados em outras áreas. Na realidade, você vai perceber que a Contabilidade, seja financeira, seja gerencial, traz temas pertinentes ao aprendizado da Administração. O bom administrador deve saber utilizar as ferramentas disponíveis para o crescimento da entidade onde trabalha.

## Atividades de aprendizagem

1. Existe uma frase muito comum na gestão financeira de algumas empresas: "ganhar no giro, não na margem". Você poderia usar os conhecimentos desta Unidade para explicar essa frase?

2. Quais são as formas de medir o preço de transferência?

3. É possível usar mais de uma metodologia numa entidade?

4. O preço de transferência pode ser usado para redução da carga tributária? Como?

5. O que faz uma entidade agregar valor?

6. Usando os conhecimentos adquiridos em Unidades anteriores, mostre como uma decisão que use o conceito de custo relevante pode ajudar uma entidade a agregar valor.

# REFERÊNCIAS


FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

______. **Gestão do fluxo de caixa diário**. São Paulo: Atlas, 1997.

GARRISON, Ray; NORREN, Eric. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HORNGREN, Charles et al. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: Prentice, 2004.

KIMMEL, Paul; WEYGAND, Jerry. **Financial Acounting**: tools for business decision making. New York: John Wiley & Sons, 2004.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**: livro de exercícios. São Paulo: Atlas, 2006.

MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2001

SILVA, César Augusto Tibúrcio; TRISTÃO, Gilberto. **Contabilidade básica**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Contabilidade básica**: livro de exercícios. São Paulo: Atlas, 2002.

## César Augusto Tibúrcio Silva



Graduado em Administração pela Universidade de Brasília e em Contabilidade pelo Centro Universitário Unieuro. Mestre em Administração pela Universidade de Brasília e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo. Atualmente é professor titular da Universidade de Brasília, atuando no mestrado de Contabilidade. É também diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE) da UnB. Organizador, autor e co-autor de diversos livros: Administração do Capital de Giro, Contabilidade Básica, Custos no Setor Público, Exame de Suficiência em Contabilidade e Balanço Social.